

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
Modifying the Processes of Employee Selection and Adaptation in a Chosen
Organization

Student:	Bc. Aleš Frei
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Aleš Frei

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Úprava procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
Modifying the Processes of Employee Selection and Adaptation in a
Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
STEWART, L. Greg a Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-04-705-3049-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracoval samostatně. Přílohy č.
3 a 4, dané mi k dispozici jsem samostatně doplnil.

Datum: 24.4. 2015

Alex Trn
.....

jméno a příjmení studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Andree Čopíkové Ph.D., vedoucí diplomové práce, za vedení, odborné konzultace a cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

1. Úvod.....	5
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce	7
2.1 Metodika	7
2.2 Metody zpracování diplomové práce	7
3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců.....	8
3.1 Řízení lidských zdrojů	8
3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů	8
3.2 Systematický proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců	10
3.2.1 Personální plánování.....	10
3.2.2 Analýza pracovního místa	10
3.2.3 Kompetenční modely	11
3.3 Získávání zaměstnanců	13
3.4 Předvýběr zaměstnanců	15
3.4.1 Životopis, motivační dopis	15
3.4.2 Dotazník.....	16
3.5 Výběr zaměstnanců	16
3.5.1 Zásady výběru zaměstnanců	17
3.5.2 Kroky při výběru kandidátů	18
3.5.3 Role personalistů a vedoucích zaměstnanců.....	19
3.6 Metody výběru zaměstnanců	19
3.6.1 Výběrový pohovor	19
3.6.3 Testy pracovní způsobilosti	25
3.6.4 Grafologie	26
3.6.5 Assessment centrum.....	27
3.6.6 Predikční validita výběrových metod	30
3.6.7 Vyhodnocení procesu výběru zaměstnanců.....	30
3.6.8 Závěrečná fáze přijímacího procesu	32
3.6.9 Zkušební doba.....	33
3.7 Adaptace zaměstnanců.....	33
3.7.1 Orientační balíček	36
3.7.2 Časový harmonogram adaptace	37
3.7.3 Metody adaptace	38
3.7.4 Adaptační plán	40
3.7.5 Vyhodnocení procesu adaptace.....	40
3.7.6 Role personalistů a vedoucího zaměstnance	41
4. Charakteristika organizace.....	42
4.1 Organizační struktura vybrané společnosti	42
4.2 Zásady podnikání O2 Czech Republic a.s.	43
4.3 Charakteristika HR oddělení.....	45
5. Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci	47
5.1 Plánování pracovních míst ve společnosti O2 Czech Republic a.s.	47
5.2 Systém náboru a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti	47
5.3 Systém adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti	52
5.3.1 Program adaptace nového zaměstnance:	52
5.3.2 Realizace programu adaptace	53
5.4 Analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců	54
5.4.1 Část A - Získávání a výběr zaměstnanců	55
5.5.2 Část B - Adaptace zaměstnanců.....	64
5.5.3 Část C - Identifikační otázky	72

5.5	Shrnutí dotazníkového šetření.....	74
6.	Návrhy a doporučení.....	75
6.1	Návrhy a doporučení pro proces výběru zaměstnanců	75
6.2	Návrhy a doporučení pro proces adaptace zaměstnanců	76
7.	Závěr	79

1. Úvod

Tématem této diplomové práce je výběr a následná adaptace zaměstnanců. Lidské zdroje jsou pro jakoukoliv společnost jedním z nejdůležitějších faktorů k zajištění úspěšnosti a konkurenceschopnosti. Pokud společnosti nekladou důraz na výběr svých zaměstnanců, hrozí jim následná vysoká fluktuace a s ní i spojené nemalé náklady a to přímé i nepřímé. Při výběru zaměstnanců musí být zohledněny jak odborné dovednosti, tak i osobnostní charakteristiky uchazečů a jejich potenciál. Cílem výběrového řízení je zaplnit volné pracovní místo ve společnosti vhodným uchazečem s přiměřenými náklady a v co nejkratším termínu. Po výběru následuje proces adaptace na pracovní místo. Toto období je pro každého nového zaměstnance klíčové a proto by měla každá společnost dbát na důkladném a pečlivém stanovení adaptačních cílů a plánů. Adaptační proces urychluje začlenění zaměstnance do pracovního kolektivu a pomáhá rychlejšímu dosahování požadovaných pracovních výsledků. Kvalitní proces adaptace je zároveň jedním ze způsobů, jak snížit náklady na fluktuaci ve společnosti. V dnešní době mnoho společností, díky snaze o snížení nákladů, zanedbávají některé metody a postupy doporučované při výběru a adaptaci svých zaměstnanců. Přes veškerou snahu o hledání dalších úspor by však při těchto činnostech měla být dodržována určitá pravidla a standardy. Jejich důsledné dodržování může nejen společností ušetřit velké finanční prostředky v budoucnu, ale také může zajistit velkou konkurenční výhodu v podobě kvalifikovaných, výkonných a loajálních zaměstnanců.

Cílem mé diplomové práce je, na základě analýzy stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti a na základě získaných dat, navrhnout možná doporučení na jejich zlepšení.

Diplomová práce je složena z teoreticky-metodické a aplikačně-ověřovací části. V teoreticky-metodické části je obsažena problematika lidských zdrojů ve společnosti, výběru a následné adaptace zaměstnanců na nové pracovní místo.

Na úvod aplikačně-ověřovací části je představena společnost O2 Czech Republic a.s., její historie, organizační struktura a hlavní zásady uplatňované při podnikání. Tato společnost byla vybrána z důvodu ochoty ke spolupráci na dané problematice a její snadné dostupnosti.

Ve druhé kapitole je nastíněna metodika a metody zpracování diplomové práce. Obsahem třetí kapitoly jsou teoretická východiska výběru a adaptace

zaměstnanců. Čtvrtá kapitola je věnována charakteristice organizace. Pátá kapitola pak představuje analýzu procesu výběru a adaptace zaměstnanců v této společnosti a následně jsou předloženy návrhy a konkrétní doporučení k úpravě těchto stávajících procesů a metod.

2. Metodika a metody zpracování diplomové práce

Cílem této kapitoly je popis metodiky a metod, využitých při zpracování diplomové práce.

2.1 Metodika

Obsahem teoreticky-metodické části jsou především poznatky získané studiem české i zahraniční odborné literatury a webových stránek s danou problematikou. Jednotlivé kapitoly jsou uspořádány tak, aby na sebe navzájem logicky navazovaly.

Aplikačně-ověřovací část se skládá z charakteristiky organizace a následného popisu a analýzy procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. V této kapitole jsou informace čerpány především z interních materiálů společnosti O2 Czech Republic a.s. a z rozhovorů se zaměstnanci call centra v Ostravě. Součástí aplikačně-ověřovací části je analýza dotazníkového šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci call center společnosti ve všech pobočkách v České Republice.

2.2 Metody zpracování diplomové práce

V teoreticky-metodické části byla použita metoda syntézy, aby bylo možné vyvodit závěry ze získaných informací. Při syntéze se sledují podstatné souvislosti mezi jednotlivými jevy a díky tomu lze jev poznat lépe jako celek.

V aplikačně-ověřovací části je využita metoda dotazníkového šetření. Dotazník je zcela anonymní a je tvořen 25 otázkami. Dotazník je rozdělen na 3 části, kde část A se zabývá procesem výběru zaměstnanců, v části B se nachází otázky týkající se adaptačního procesu a část C se skládá ze tří identifikačních otázek. Dotazník obsahuje pouze jednu otevřenou otázku, zbylé otázky jsou uzavřené. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům call centra, kteří byli vybráni prostým náhodným výběrem a jejichž pracovní poměr netrvá déle než tři roky. Jednotlivé otázky byly analyzovány na základě četnosti odpovědí a pro lepší přehlednost jsou graficky zpracovány v programu MS Excel. Ze získaných dat jsou následně metodou dedukce vyvozeny návrhy a doporučení. Závěrem praktické části je díky metodě indukce vyvozen obecný závěr.

3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců

V této kapitole budou postupně rozpracována témata týkající se řízení lidských zdrojů, získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Cílem kapitoly je popis teoretických východisek k dané problematice.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Rozvoj řízení lidských zdrojů, jako součástí managementu během 80. let 20. století je propojen s kombinací mnoha socio - ekonomických faktorů, jedná se zejména o změny na mezinárodních trzích, stupňující se globalizaci a restrukturalizace průmyslových odvětví a organizací.

Pod tímto pojmem se rozumí strategické a logicky promyšlené přístupy k tomu, jak řídit procesy týkající se lidí v organizacích tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů [1].

Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby byli lidé v organizaci využíváni způsobem přinášejícím zaměstnavateli maximální prospěch z jejich schopností. V návaznosti na to však zaměstnanci musí obdržet adekvátní materiální i psychologickou zpětnou vazbu za odvedenou práci. Hlavní význam řízení lidských zdrojů v organizacích představuje realizace potenciálu zaměstnanců a uvědomění si, že pracovníci nepředstavují jen nutné výdaje a náklady v podnikání, ale jsou nejdůležitějším zdrojem konkurenční výhody. Na rozvoj lidských zdrojů by se tedy mělo nahlížet jako na investici, která může při správném zacházení produkovat významnou přidanou hodnotu [4].

3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se obecně snaží zajistit úspěšné plnění stanovených cílů prostřednictvím zaměstnanců. Konkrétněji se však jedná o plnění cílů v těchto oblastech:

Efektivnost organizace: Strategickým cílem řízení lidských zdrojů v organizaci je podpora programů zlepšování efektivnosti a to vytvářením účinných postupů v oblastech, jako je řízení znalostí a vyhledávání a řízení talentů.

Řízení lidského kapitálu: „Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny

učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což - je-li motivováno - zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. Řízení lidského kapitálu je proces úzce spjatý s Řízením lidských zdrojů, nicméně ŘLK se více zaměřuje na využívání kvantitativních nástrojů jako prostředků zabezpečování vodítek a orientace pro účely strategie a praxe řízení lidí [1, str.31]“. Úkolem ŘLZ je pak zabezpečení potřebného počtu zaměstnanců, požadované kvalifikace a dále zajistit jejich motivaci a podporovat oddanost k organizaci [1].

Řízení znalostí: Jedná se o oblast na rozmezí mezi ŘLZ a řízením informací a ICT. Z praktického hlediska se pak jedná především o uchovávání a předávání znalostí a dovedností mezi zaměstnanci. Cílem ŘLZ je pak podpora rozvoje důležitých znalostí a dovedností ve firmě. Toto zároveň souvisí s neustálými aktualizacemi interního vzdělávacího systému [11].

Řízení odměňování: Úsilí o transparentní a spravedlivý systém odměňování, který odměňuje nejen za odvedenou práci, ale i za úroveň získaných dovedností a schopností. Takovýto systém je nástrojem pro zvyšování motivace a pracovní angažovanosti zaměstnanců.

Zaměstnanecké vztahy: Cílem je udržet kvalitní komunikaci a vztahy mezi managementem, zaměstnanci a odbory tak, aby nedocházelo ke zbytečným konfliktům a tvorbě mimořádných nákladů.

Uspokojování rozdílných potřeb: ŘLZ má za úkol vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran. Jedná se rovněž o poskytování rovných příležitostí každému zaměstnanci.

Praktická aplikace těchto teoretických cílů bývá občas velice obtížná. Dochází k tomu v důsledku problémů souvisejících s okolnostmi a používanými postupy. Jedná se například o rozdílné priority podniku, malou podporu liniových manažerů nebo odpor ke změnám ve společnosti. V organizaci se na rozvoj zaměstnanců specializuje personální útvar, jeho úkolem je vytvářet podmínky a prostředí, které umožňují lidem co nejlépe využívat své schopnosti a naplnit svůj potenciál. Jedná se o proces, který zajišťuje provázanost personální strategie s podnikovými strategiemi [1].

3.2 Systematický proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců je stěžejní pro budoucí fungování organizace. Pro úspěšný proces řízení lidí je potřeba zajistit dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců, kteří dokáží plnit své úkoly nejen z odborného hlediska, ale i spolupracovat v týmech a podílet se na firemní kultuře za účelem dosahování podnikových cílů [19].

Obr. 3.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: [29]

3.2.1 Personální plánování

Z důvodu neustále měnících se podmínek, se stalo plánování potřeby lidských zdrojů velmi obtížné. Všechny strategické plány musí vyjadřovat nejen to, čeho chce organizace dosáhnout, ale i způsoby, jak tyto cíle plnit. To zahrnuje i počty a typy pracovníků, které budou pravděpodobně zapotřebí jak v krátkodobé, tak v dlouhodobé perspektivě. Při plánování lidských zdrojů je nutné znát současnou legislativu, která upravuje přijímání pracovníků na evropském trhu práce. Je nezbytné vyhnout se jakékoliv diskriminaci [19].

3.2.2 Analýza pracovního místa

Popis pracovního místa je výčet všech podstatných činností, úkolů a odpovědností, spojených s danou pozicí v organizaci. Analýza pracovního místa je důležitá činnost personalistů a manažerů a jejím základem je pochopení podstaty

pracovního místa a dané pracovní náplně. Analýza musí dále informovat o vymezení vztahů s ostatními v organizaci a o požadavcích a dovednostech nutných pro danou pozici.

Popis pracovního místa obsahuje:

- Název pracovního místa
- Účel pracovního místa
- Pracovní povinnosti
- Zařazení v organizační struktuře, včetně vymezení vztahů nadřízenosti a podřízenosti
- Výčet požadavků k výkonu pracovního místa
- Pracovní podmínky
- Vymezení odpovědnosti za zdroje [8].

3.2.3 Kompetenční modely

Jedná se o soubor způsobilostí, který popisuje, jaké lidi chceme na jednotlivých pozicích v organizaci. „Kompetence můžeme definovat jako vzorek chování zahrnující znalosti, dovednosti a postoje nezbytné pro dosažení úspěšného výkonu [12, str. 43]“. Aby kompetenční model plnil svůj cíl, je nutné do jeho tvorby zapojit i nejužší vedení organizace a zajistit tak provázanost kompetenčních modelů s firemní strategií.

Členění kompetencí

Členění kompetencí hraje význam při tvorbě konkrétních modelů. Pokud má kompetenční model objektivně popisovat realitu, je nutné, aby obsahoval všechny kategorie daného třídění. Nejčastěji se kompetence dělí na funkční a behaviorální.

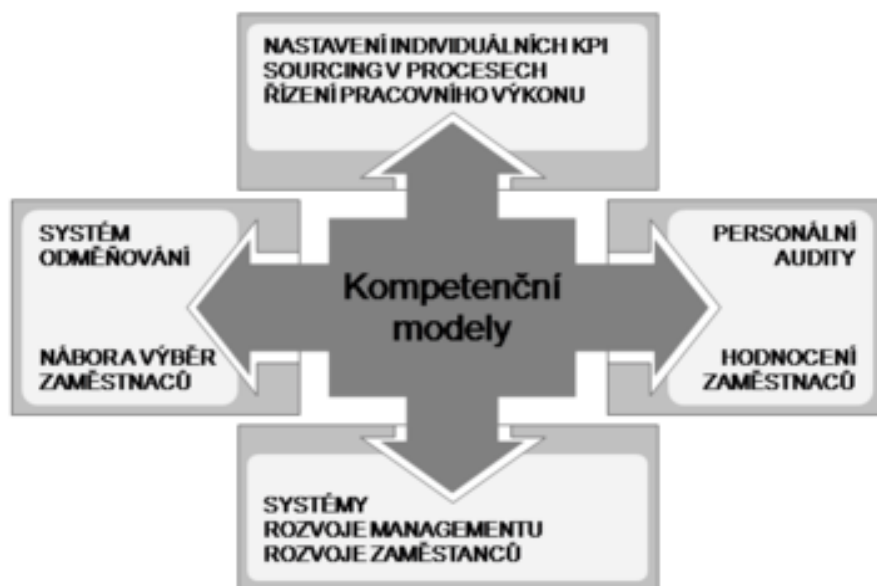
- **Funkční kompetence:** popisují odborné faktory (hard skills), například znalost produktů, IT gramotnost, jazykové znalosti
- **Behaviorální kompetence:** týkají se chování a přístupu lidí (soft skills), například vedení lidí, orientace na zákazníka nebo operativní řešení problémů.

Toto je základní členění kompetencí, při dalším dělení již často nelze jednotlivé kompetence striktně vymezit do jedné cílové skupiny.

Využití kompetenčního modelu

Správně vytvořený kompetenční model sjednocuje veškeré činnosti personalistů, spoluvytváří metodiku hodnocení a je základem pro veškeré rozvojové aktivity.

Obr. 3.2 Uplatnění kompetenčních modelů v personálních procesech



Zdroj: [30]

Využití kompetenčního modelu při náboru zaměstnanců

Funkční i behaviorální kompetence jsou způsobem, jak formulovat požadavky na nové zaměstnance. Při výběru a náboru zaměstnanců usnadňují zejména:

- Komunikaci s nadřízeným manažerem, který má definovat profil nového zaměstnance
- Definované kompetence jsou vlastně popisem daného pracovního místa, usnadňuje komunikaci s uchazeči při náboru
- Kompetencím se může přizpůsobit celý přijímací proces (psychodiagnostika, assessment centrum, behaviorální pohovory). Definuje parametry pro výběrový proces
- Kvantifikuje projevy chování a umožňuje lepší porovnání uchazečů mezi sebou [12].

3.3 Získávání zaměstnanců

Důležitým prvkem při získávání zaměstnanců je identifikace zdrojů, ze kterých bude organizace čerpat. V praxi se rozlišují dva základní zdroje a to interní a externí.

Interní zdroje:

- Vlastní pracovní síly, které mají zájem o uvolnění, či nově vytvořené pracovní místo
- Zaměstnanci, jejichž pracovní místa se ruší z organizačních důvodů
- Zaměstnanci, kteří získáváním dalších znalostí a dovedností plní předpoklady pro náročnější pozice
- Zaměstnanci, jejichž místo bylo zrušeno v důsledku technologických inovací
- Mezi vnitřní zdroje se řadí i ženy na mateřské dovolené, případně osoby s pracovním poměrem na dobu určitou

Pozitiva získávání zaměstnanců z interních zdrojů:

- Zájemce zná svou organizaci, firma naopak zná jeho silné i slabé stránky
- Využívání vlastních zaměstnanců zvyšuje motivaci a oddanost k organizaci nejen jich samotných, ale celého pracovního kolektivu
- Vyšší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců
- Posiluje se jistota zaměstnání

Negativa získávání zaměstnanců z interních zdrojů:

- Provozní slepota
- Vlastní zaměstnanci mohou být povyšováni až na pozici, na kterou nemají dostatečné kompetence
- Soutěživost a snaha o kariérový postup mohou negativně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku

Externí zdroje:

- Uchazeči na trhu práce
- Absolventi státních a soukromých škol
- Zaměstnanci cizích společností

- Uchazeči vracející se ze zahraničního zaměstnání
- Mezi vnější zdroje se dále řadí i tzv. doplňkové složky (ženy v domácnosti, důchodci, zahraniční pracovníci, studenti)

Pozitiva získávání zaměstnanců z externích zdrojů:

- Lepší možnosti výběru vhodných zaměstnanců
- Možnost získání nových poznatků, pohledů a nápadů
- Považováno za snadnější způsob

Negativa získávání zaměstnanců z externích zdrojů:

- Vysoká nákladovost
- Časová náročnost samotného procesu přijímání zaměstnanců
- Dlouhodobá adaptace a orientace na nových pozicích
- Vyšší náročnost na odborné znalosti a dovednosti personalistů a manažerů
- Vyšší riziko přijetí nevhodného uchazeče
- Negativní vliv na vztah vlastních zaměstnanců ke společnosti [3].

V současné době je při získávání zaměstnanců stále využívanější metoda **E-recruitmentu**. Zejména u velkých společností se pak stává jednou z hlavních metod a to díky nízké nákladovosti, rychlosti a množství informací, které společnost může uvést na svých stránkách.

Další možnost při získávání zaměstnanců z externích zdrojů je využití **zprostředkovatelských agentur**, tyto organizace často nabízejí kromě získávání zaměstnanců zároveň jejich předvýběr. Při hledání kandidátů na vyšší pozice ve společnosti se pak mohou využít tzv. „headhuntemi“.

Běžnou praxí při získávání zaměstnanců je **spolupráce se středními a vysokými školami** a to formou prezentací, přednášek a diskuzí mezi stávajícími pracovníky a studenty. Zároveň se pro studenty nabízí možnost práce na částečný úvazek nebo stáže, do doby dokončení studia s následným prodloužením pracovního poměru [3].

3.4 Předvýběr zaměstnanců

Ještě před začátkem přijímacích procedur s jednotlivými uchazeči se doporučuje, pro zúžení jejich počtu a tím i podstatné snížení nákladů, provést jejich předvýběr. Mezi zcela základní prvky předvýběru patří: ověřování pracovních referencí, vzdělání, délky a rozsahu praxe, osobnostní a psychologická charakteristika a další [8].

3.4.1 Životopis, motivační dopis

Na základě hodnocení životopisů se rozhoduje, kteří z potencionálních uchazečů o zaměstnání jsou způsobilí vykonávat požadovanou práci. Samotné hodnocení životopisu probíhá formou zkoumání a posuzování údajů o způsobilostech uchazeče a tyto údaje se srovnávají s požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě.

Při hodnocení se sleduje především:

- Nejvyšší dosažené vzdělání
- Vystudovaný obor, škola
- Předchozí praxe
- Činnosti, které uchazeč vykonával
- Znalosti a dovednosti, kterými uchazeč disponuje.

Hodnocení životopisu slouží především jako nástroj pro selekci vhodných a nevhodných uchazečů. Proto je tato činnost pouze přípravou na výběrový pohovor, který slouží k ověření a doplnění údajů, které nelze zjistit zkoumáním životopisu.

Seznam vhodných uchazečů by neměl být delší než deset jmen. Tito kandidáti budou pozváni k dalším výběrovým procedurám.

Seznam nevhodných uchazečů obsahuje jména ostatních kandidátů, kteří nesplňují požadavky výběrového řízení. Těmto uchazečům je zaslán odmítavý dopis s poděkováním [18].

Motivační dopis slouží k bližšímu představení uchazeče budoucímu zaměstnavateli. Zdůrazňuje konkrétní vlastnosti a motivace kandidáta vzhledem k volnému pracovnímu místu. Cílem motivačního dopisu je zaujmout personalistu a zanechat dojem pozitivního hodnocení.

3.4.2 Dotazník

Dotazník je prostředkem pro vytvoření standardizované informace o uchazeči. Mohou, stejně jako životopis, poskytnout vhodné informace k tomu, aby personalisté vytřídili uchazeče podle jejich vhodnosti k dalším přijímací procedurám.

Doporučení pro efektivní dotazník:

- Definovat kritéria výběru a způsob jejich posuzování
- Jasná formulace otázek, ty by se měly vztahovat k pracovnímu místu a nediskriminovat uchazeče
- Dotazovat se na minimum osobních podrobností
- Rozšiřovat soubor uchazečů nabízením různých možností a návodů na vyplňování a posuzování dotazníků
- Vytvořit důkladný a efektivní proces třídění uchazečů [1].

Dotazník shromažďuje informace například o důvodech změny zaměstnání, důvodech, proč uchazeč stojí o novou práci, o stávajícím pracovním poměru apod..

Nevýhody dotazníku:

- Obvykle rozsáhlý, velké množství otázek
- Stereotypní, učebnicové odpovědi
- Časová náročnost na přípravu a následné hodnocení dotazníků
- Nízká vypovídající schopnost

3.5 Výběr zaměstnanců

Efektivní výběr zaměstnanců poskytuje společnosti mnoho výhod. Volba správných zaměstnanců zvyšuje účinnost postupů v oblasti lidských zdrojů a předchází mnoho problémům. Při přijetí vysoce motivovaných uchazečů, kteří zároveň zapadnou do podnikové kultury, se mohou snížit kázeňské problémy na pracovišti a s tím i pozdější náklady na výměnu a zapracování zaměstnanců. Společnosti, které využívají efektivní personální postupy vykazují vyšší roční zisky a rovněž rychleji dosahují zisků. Strategický přístup k výběru zaměstnanců pomáhá společností udržet talentované pracovníky potřebné k produkci zboží a služeb, které překračují očekávání zákazníků [16].

3.5.1 Zásady výběru zaměstnanců

Výběr špatných spolupracovníků je zpravidla důsledkem dvou hlavních příčin a těmi jsou nevhodně nastavená kritéria výběru, tedy posuzování jiných osobních předpokladů, než které jsou pro úspěšný výkon dané práce nezbytné a dále ze sklonu posuzovat dané uchazeče ze subjektivního hlediska. K hlavním metodám, jak zvýšit efektivitu výběrových pohovorů, patří dodržování těchto zásad:

- **Důraz na přípravu otázek**

Ty by měly být stanoveny tak, aby směřovaly ke schopnostem a vlastnostem, které jsou pro výkon dané práce nezbytné. Zároveň by personalisté, kteří vedou pohovor, měli mít jasnou představu o tom, jak by měl kandidát odpovídat.

- **Způsob kladení otázek uchazečům**

Pokládání stejných, předem připravených otázek všem kandidátům je důležité pro srovnatelnost uchazečů mezi sebou a celkovou objektivnost jejich hodnocení. Kladení uzavřených otázek u pohovoru zvyšuje riziko subjektivního hodnocení, tudíž by dialog při pohovoru měl být veden formou otevřených otázek.

- **Vyvážené hodnocení a motivace kandidáta**

Nedostatečně vyvážené hodnocení se projevuje tendencí klást zvýšený důraz na určité předpoklady. Chybou může být i zaplnění uvolněného místa osobou, která vykonávala zcela stejnou práci ve stejném nebo podobném odvětví. Tento přístup totiž brání inovacím a novým přístupům. Je-li uchazeč motivován především finanční odměnou, hrozí po jeho dosazení další nestabilita na dané pozici.

- **Atmosféra při pohovoru**

Příjemná atmosféra podporuje uchazeče a ti mají tendenci poskytnout více informací. Výběrový pohovor je tedy efektivnější, než když se uchazeč cítí díky nevhodnému prostředí v defenzivě. Doporučení týkající se vystavování kandidátů stresovým situacím, je vhodné pouze pro uchazeče na specifické pozice spojené s vysokou stresovou zátěží.

- **Dostatečný čas na výběr zaměstnanců**

Porovnání uchazečů a konečné rozhodnutí o přijetí vyžaduje určitý čas a zpravidla alespoň dvě schůzky [19].

Při výběrovém pohovoru je neméně důležité vyhnout se přijetí problémových zaměstnanců, kteří by narušili efektivitu a pracovní prostředí organizace. K nejvážnějším problémovým rysům, které je potřeba rozeznat patří sklon

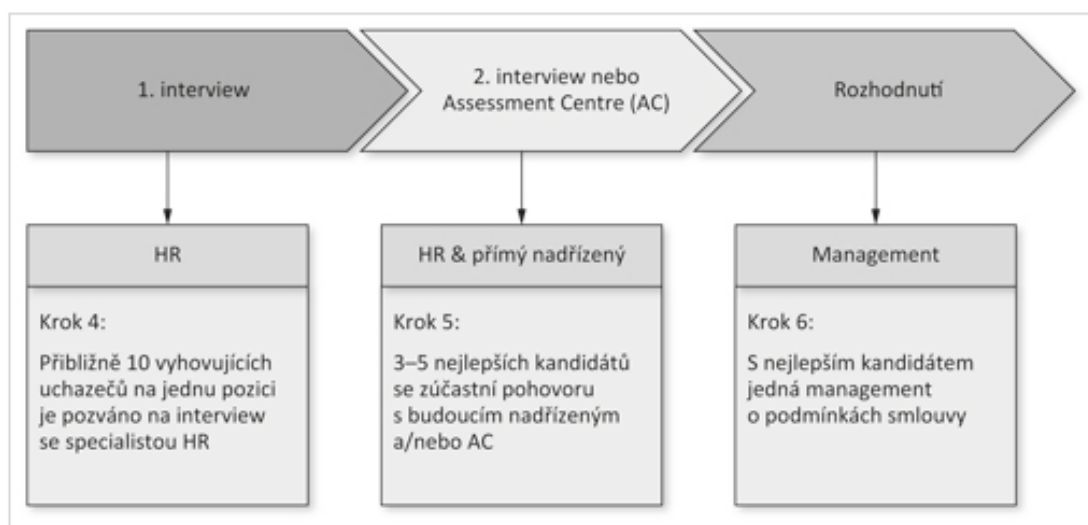
k agresivnímu jednání, nezodpovědnost, chronická nespokojenost, tendence nerespektovat autority, předpisy atd..

Nástrojem k cílenému rozpoznání těchto problémových rysů jsou obzvláště nepřímé metody. Patří k nim nepřímo kladené otázky, ale i projevy chování, které si uchazeč neuvědomuje nebo je nemá zcela pod kontrolou. Sledováním neverbální komunikace lze navíc ověřit, zda slovní výpověď odpovídá skutečnosti. Signálem problémových rysů mohou být i nevysvětlené a náhlé odchody z předchozích zaměstnání, opakovaná pracovní nespokojenost nebo bagatelizace osobních neúspěchů [16].

3.5.2 Kroky při výběru kandidátů

Výběr zaměstnanců probíhá většinou v několika kolech. Jejich počet pak z části závisí na úrovni pracovní pozice, pro kterou se hledá kandidát.

Obr. 3.3 Jednotlivé kroky při výběru kandidátů



Zdroj: [8, str. 201]

Nejlepší uchazeči, vybráni díky screeningu, jsou pozváni na 1. interview. Toho se účastní zpravidla zaměstnanec HR, případně budoucí vedoucí pracovník kandidáta. Cílem této fáze je vyselektovat 3-5 uchazečů, kteří jsou pozváni na 2. interview. Tento 2. pohovor je veden liniovým vedoucím s tím, že se účastní i člen HR a případně i další vedoucí. O volbě nejlepšího kandidáta však rozhodují pouze vedoucí pracovníci, personalista posuzuje stejnorodost chování uchazeče vzhledem k předchozímu setkání. Místo 2. pohovoru se občas využívají vybrané

testové metody, případně assessment centrum. Na základě tohoto kola výběrového řízení je rozhodnuto o nejlepším uchazeči a s tím pak management jedná o podmínkách pracovní smlouvy viz obrázek 3.3 [8].

3.5.3 Role personalistů a vedoucích zaměstnanců

Základním úkolem personalistů je zajistit dodržování zákonů a pravidel, dále navrhnou vhodné metody výběru zaměstnanců a jejich pořadí. Personalista stanovuje časový plán celé akce a zajišťuje výběr po metodologické, administrativní a organizační stránce. Pracovníky personálního útvaru jsou shromažďovány a archivovány potřebné dokumenty, dále je zajišťována odborná stránka posuzování uchazečů a předkládáno doporučení vedoucím pracovníkům týkající se výběru vhodného uchazeče. Pokud je to nutné, personalista zajistí účast externích odborníků. Důležitost personálního útvaru při výběru zaměstnanců roste s náročností a důležitostí pracovní pozice, kterou se organizace snaží zaplnit.

Přímí nadřízení obsazovaného místa hrají při výběru pracovníků významnou roli. Zahajují celý proces výběru tím, že definují pozice, které je nutné obsadit, dále se podílejí na analýze pracovních míst, volí metody výběru, jsou zapojeni do posuzování uchazečů a provádějí konečné rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí kandidáta [5].

3.6 Metody výběru zaměstnanců

V této kapitole jsou popsány metody, které jsou společnostmi využívány při výběru vhodných pracovníků na uvolněné pozice.

3.6.1 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je klíčovou metodou výběru pracovníků. Z hlediska frekvence je nejpoužívanější metodou při posuzování pracovní způsobilosti uchazečů. Cíle výběrového pohovoru:

- **Získání dodatečných informací o uchazeči.** Jaké jsou jeho očekávání, pracovní cíle, prohloubení případně ověření dříve nabytých informací z písemných dokumentů od uchazeče.
- **Informovat uchazeče o organizaci.** Kandidát by měl získat dostatečné informace o práci na obsazovaném místě.
- **Posouzení osobnosti uchazeče.** Díky možné přítomnosti odborníků na výběrovém pohovoru, je tento cíl plněn lépe než při testech osobnosti.

- **Vytvoření přátelského vztahu mezi organizací a uchazečem.** Pohovor má být chápán jako další příležitost pro budování dobré pověsti organizace [11].

Struktura a hlavní zásady vedení pohovoru

Aby byl výběrový pohovor co nejefektivnější, je nutné jeho odborné vedení s dostatečnou znalostí celé problematiky. Důležitou součástí je tedy výběr účastníků ze strany společnosti, kteří budou přítomni u pohovoru. Pokud má pohovor plnit co nejlépe svou funkci, měl by jeho vedoucí mít tyto předpoklady:

- Dobré komunikační schopnosti
- Schopnost rychle se přizpůsobit průběhu pohovoru
- Analytické myšlení
- Sociální citlivost
- Dostatečné znalosti o pozici, na kterou je uchazeč přijímán [17].

Pracovní pohovor by měl probíhat v klidném a ničím nerušeném prostředí. Mnoho rušivých faktorů může způsobit únik podstatných informací o uchazeči. Zároveň by při pohovoru měla panovat otevřená a příjemná atmosféra. Vedoucí pohovoru sleduje neverbální chování uchazeče a v případě vytváření si odstupů uvolní atmosféru odlehčujícími otázkami (dotaz na koníčky, trávení volného času apod.).

Během pohovoru se používají zpravidla otevřené otázky. Je kladen důraz na plynulost hovoru, manažer se soustředí na objektivní porozumění jednotlivým odpovědím. Klade často sebehodnotící otázky týkající se předností, nedostatků a osobních cílů kandidáta.

Součástí pohovoru může být i vyvolání stresové situace. Pokud to technické a organizační podmínky dovolují, je vhodné pohovor rozdělit na dvě části, kdy empatickou část vede personalista a naopak stresující část vede vyškolený liniový manažer [18].

Chyby tazatelů při výběrovém pohovoru

Chyby tazatelů se objevují obvykle ve spojení s procesem vnímání. Tazatelé se na základě svých osobností, zkušeností a motivace mohou soustředit na nevhodné stimuly a ignorovat podstatné informace.

Halo efekt

Jestliže tazatel získá o uchazeči pozitivní dojem, zpravidla to ovlivní další průběh pohovoru. Toto vnímání je důvodem snahy o pozitivní interpretaci všeho dalšího, co se během pohovoru stane. Druhým efektem je snaha tazatelů o získání pozitivních informací. Pokud uchazeč naopak zapůsobí negativním dojmem, tak se tato situace označuje jako horns efekt a platí zde stejné důsledky jako v předchozím případě, jen s negativním dopadem na uchazeče o pracovní místo.

Rychlé rozhodování

Častou chybou tazatelů je vytvoření úsudku o kandidátovi na základě prvních pěti minut pohovoru. Toto hodnocení se pak v průběhu pohovoru již nemění.

Přijímání podobných lidí

Tato chyba vychází z tendence přijímat uchazeče, kteří sdílí podobné znaky s tazateli. Pro podnik to však znamená negativní důsledky z hlediska konformního pracovního prostředí.

Efekt kontrastu

Pokud kandidát přichází na pohovor jako následník podprůměrného uchazeče, je zde tendence hodnotit jej lépe, než by si ve skutečnosti zasloužil.

Stereotypizace

Při stereotypizaci dochází k zařazení uchazeče do určité skupiny, které jsou připisovány vlastnosti a znaky, jež jsou společné pro všechny členy této skupiny. Stereotypy často souvisí s předsudky a zejména s materiálními předměty, které osoba používá. Stereotypizace tak může vést k odmítnutí kandidátů například kvůli svému vzhledu, přízvuku, vzdělání na soukromé škole a další. Zvláště nebezpečné jsou pak rasové stereotypy [6].

Způsoby eliminace chyb tazatelů

Základní pravidlo pro eliminaci většiny chyb ze strany tazatelů je snaha o dostatečný počet informací před provedením konečného hodnocení uchazeče. Pokud uchazeč na začátku pohovoru udělá slabý dojem, tak tazatelé, kteří lpí na sběru informací, dosahují těchto cílů:

- Nepodlehnu halo/horns efektu
- Kandidát dostane více času na sebeprezentaci
- Objektivnější hodnocení uchazeče

Dalším způsobem je pečlivá příprava tazatele na výběrový pohovor. Ta spočívá ve vytvoření sady otázek, které navazují na specifikaci a popis pracovního místa a jsou totožné pro všechny uchazeče. Pečlivá příprava otázek pak tazateli zaručuje:

- Jasný rámec pohovoru, tazatel se může soustředit pouze na odpovědi uchazečů
- Snížení pravděpodobnosti položení nevhodných nebo diskriminujících otázek.

Pohovor by měl být dále veden pouze trénovanými lidmi v oblasti lidských zdrojů a v dovednostech kladení otázek, kdy se účastní vždy více než jeden tazatel. Zároveň je důležité vyměřit si na pohovor adekvátní čas pro každého uchazeče [6].

Výběrové pohovory se pak dělí podle několika kritérií. Nejčastěji se pohovory rozeznávají dle množství a struktury účastníků a podle obsahu a průběhu.

Členění pohovorů dle obsahu a průběhu

Nestrukturovaný pohovor. Charakteristické pro tento typ pohovoru je absence plánu konverzace. Obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny až v průběhu samotného pohovoru. Tato metoda se považuje za nespolehlivou, dává velký prostor pro subjektivní hodnocení uchazečů a umožňuje sklouznout k otázkám, které se netýkají pracovního místa a mohou zasahovat do soukromí uchazečů.

Strukturovaný pohovor. Nejpoužívanější typ výběrového pohovoru, kdy obsah, posloupnost otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým částem jsou předem stanoveny, stejně jako modely odpovědí. Tato metoda je považována za spolehlivou a efektivní díky tomu, že snižuje pravděpodobnost opomenutí nezbytných

skutečností pro posouzení uchazeče. Zároveň poskytuje objektivní hodnocení všech uchazečů díky stejným podmínkám při pohovoru.

Polostrukturovaný pohovor. Tato kombinace obou předchozích se snaží spojit jejich výhody a eliminovat nedostatky. Pohovor může probíhat ve dvou formách. První představuje část strukturovaného a část nestrukturovaného pohovoru, kdy obě části na sebe navzájem navazují a pro každou je stanovený čas. V druhém případě jsou pouze stanoveny cíle pohovoru a jejich plnění je dosaženo pružnou formou otázek. Obě části se navzájem prolínají a je stanoven pouze celkový čas na pohovor. Tato forma pohovorů je náročná na schopnosti tazatelů a vyžaduje jejich důsledné proškolení [11].

Členění pohovorů dle množství a struktury účastníků:

- a) **Pohovor 1 + 1:** Tohoto pohovoru se spolu s uchazečem účastní pouze jeden zástupce společnosti a to zpravidla přímý nadřízený obsazovanému pracovnímu místu. Je využíván zejména při obsazování pracovních pozic s nižšími nároky na kvalifikaci.
- b) **Postupný pohovor:** Série pohovorů 1+1. Pro uchazeče je tato forma pohovorů časově náročná a vyčerpávající. V průběhu dne obvykle klesá spontánnost a s ní i vypovídací schopnost odpovědí uchazeče.
- c) **Pohovor před výběrovou komisí:** Tento typ umožňuje komplexní a objektivnější posouzení kandidáta. Je vhodný zejména při obsazování náročnějších pracovních míst. Výběrová komise bývá tvořena 3-5 osobami a všichni členové znají požadavky kladené na volné místo. V komisi by neměl chybět bezprostřední nadřízený obsazovaného místa, zkušený psycholog a zástupce personálního oddělení. Dalšími členy komise bývají: vyšší nadřízený, současný držitel pracovního místa, představitel budoucích spolupracovníků nebo zástupce odborů [11].
- d) **Skupinový pohovor:** Probíhá jako klasické interview, ale za přítomnosti většího počtu uchazečů. Tato metoda šetří čas a umožňuje lépe rozpoznat chování uchazečů, zvláště při zakomponování modelových situací [4].

Typy výběrových pohovorů

Tradiční výběrový pohovor zpravidla obsahuje otázky zabývající se následujícími tématy:

- Důvod zájmu uchazeče o volnou pozici, dosažené vzdělání a odborná praxe, dosavadní profesijní dráha uchazeče
- Poznání silných a slabých stránek uchazeče
- Úroveň sebehodnocení uchazeče
- Poznání charakteristik a postojů uchazeče vzhledem k vhodnosti jeho budoucího zařazení do pracovní skupiny
- Předpoklady a zájem o odborný růst.

Dalším typem rozhovorů při výběrových řízeních je **behaviorální výběrový pohovor**, kde se předpokládá, že předpověď budoucího pracovního výkonu uchazeče je spolehlivější z poznání jeho typického chování v konkrétních situacích. Tato metoda je zaměřena na chování uchazečů a od tradičního výběrového rozhovoru se liší ve způsobu kladení otázek. Uchazeč je vyzván k tomu, aby popsal a vysvětlil své chování v konkrétních situacích - např. při řešení konfliktu na pracovišti, při řešení pracovních problémů, při nutnosti přijmout disciplinární opatření vůči podřízenému apod.. Behaviorální rozhovor je objektivnější metodou oproti tradičnímu výběrovému rozhovoru a to obzvláště díky menšímu prostoru pro stylizaci uchazečů a uvádění nepravdivých informací.

Základem pro **výběrový rozhovor podle kompetencí** jsou kompetenční modely pro jednotlivé pracovní pozice. Během rozhovoru jsou uchazeči otázkami vedeni k tomu, aby prokázali své schopnosti na příkladech z dosavadního pracovního života. Výběrový rozhovor dle kompetencí vychází z rozhovoru k posuzování kompetencí (CBI). CBI je zaměřen na analýzu minulých pracovních činností a událostí. Cílem je zjistit, co konkrétního uchazeč udělal, aby bylo dosaženo stanoveného cíle a identifikovat úroveň jeho kompetencí. Díky CBI jsou personalisté schopni velmi dobře stanovit výkonové (orientace na cíl, na výkon, proaktivita atd.) a některé kognitivní kompetence (analytické myšlení, tvorba konceptů, vyhledávání informací apod.). Tento typ rozhovoru je náročný pro všechny účastníky. V případě tazatele jsou nároky kladeny především na jeho komunikační schopnosti, analýzu

odpovědí a jejich posuzování. Při těchto rozhovorech je nutné zajistit pozitivní atmosféru z důvodů možné větší otevřenosti uchazečů při odpovědích na dané otázky.

Při využití **výběrového pohovoru se zaměřením na výkon uchazeče - Power Hiring**, se sledují minulé měřitelné výkony uchazeče. Ty jsou považovány za nejlepší způsob předpovědi jeho budoucích pracovních výsledků. Rozhovor je zaměřen na identifikaci používaných a získaných dovedností uchazeče a jeho iniciativě při minulých pracovních úkolech [10].

Při výběru uchazečů na pozice, které jsou velmi zatíženy sociálním stresem nebo na pozice, ve kterých zaměstnanec může očekávat složité a agresivní jednání, se využívá **stresový výběrový rozhovor**. V jeho průběhu uchazeč podstupuje emociální zátěž a je konfrontován zcela neočekávanými otázkami. Řada otázek může zpochybňovat výpověď uchazeče. Během stresového rozhovoru je běžné střídání situací, kdy je uchazeči ponechána převaha nad tazatelem a situací, kdy tazatel vyvíjí silný tlak na uchazeče. Cílem je pak posouzení reakcí uchazeče na jednotlivé podmínky. Na konci rozhovoru je vhodné uchazeči podat vysvětlení, proč byl vystaven nepříjemným otázkám a nátlaku ze strany tazatele a vést dále běžný rozhovor [23].

3.6.3 Testy pracovní způsobilosti

Významnou skupinou metod, používaných při výběru pracovníků, jsou testy pracovní způsobilosti. Při těchto testech se jedná především o:

- Psychologickou diagnostiku
- Testy a zkoušky znalostí, dovedností a předpokladů uchazečů.

Psychologický posudek uchazečů je vyžadován nejčastěji u pozic na všech úrovních managementu a u vedoucích týmů a rovněž u pozic s velkými psychickými nároky. Psychologické testy jsou využívány jako nástroj pro srovnávání schopností a osobností uchazečů s požadavky na volné pracovní místo.

Výkonové testy neboli **testy schopností** jsou objektivní metodou sloužící k srovnávání jednotlivých uchazečů. U testů jsou stanoveny normy, díky kterým se snáze stanovuje hodnota nadprůměrného či podprůměrného výkonu.

Druhy výkonových testů:

- Test paměti
- Test pozornosti

- Test inteligence
- Test tvořivosti
- Test technického myšlení atd.

Jednotlivé výkonové testy se dále dělí na:

- Testy potencionálních schopností - jejich cílem je předpověď potenciálu jedince k výkonu práce na dané pozici
- Testy získaných schopností - testy znalostí a dovedností[30]

K identifikaci osobnostních charakteristik uchazečů jsou využívány **testy osobnosti**, které jsou dále rozděleny do tří kategorií:

- Projektivní testy - na základě podnětů jsou vyvolávány určité reakce, které vypovídají o vnitřním prožívání uchazeče
- Objektivní testy - zaměřeny na osobní vlastnosti, fyziologické ukazatele psychického stavu
- Dotazníky - podle počtu charakteristik, na které je dotazník rozdělen, se člení na jednodimenzionální a multidimenzionální. Jsou tvořeny otázkami nebo tvrzeními, na které uchazeč odpovídá na základě vlastního prožívání [15].

Klíčovými faktory pro použitelnost výše zmíněných testů pracovní způsobilosti jsou validita a reliabilita.

Validita testu vyjadřuje jeho platnost ve smyslu správně zvolených otázek a postupů vzhledem ke zkoumané oblasti, tzn., zda test skutečně měří to, na co byl určen. Validita testů je ovlivněna osobou testujícího a zároveň zvoleným druhem testu. U výkonových testů existuje minimální možnost ovlivnění, naopak u výběrových rozhovorů je validita přímo úměrná zkušenostem tazatele.

Reliabilita testu je znázorněním jeho spolehlivosti a vypovídá především o stabilitě výsledku testu v průběhu času, tzn., že uchazeč by měl při opakovaném plnění testů dosahovat velice podobných výsledků [16].

3.6.4 Grafologie

Grafologové sledují sklon písma, mezery, velikost, tlak, velikost a tvar horních a spodních smyček. Díky těmto faktorům jsou pak schopni posoudit osobnost

uchazeče. Grafologie je používána jako výběrová metoda při náboru zaměstnanců, jelikož umožňuje:

- Posoudit shodu mezi osobností uchazeče a nároky na pozici
- Doporučit typ práce, který uchazeči nejvíce vyhovuje
- Hodnotit osobnost bez předchozího upozornění daného uchazeče

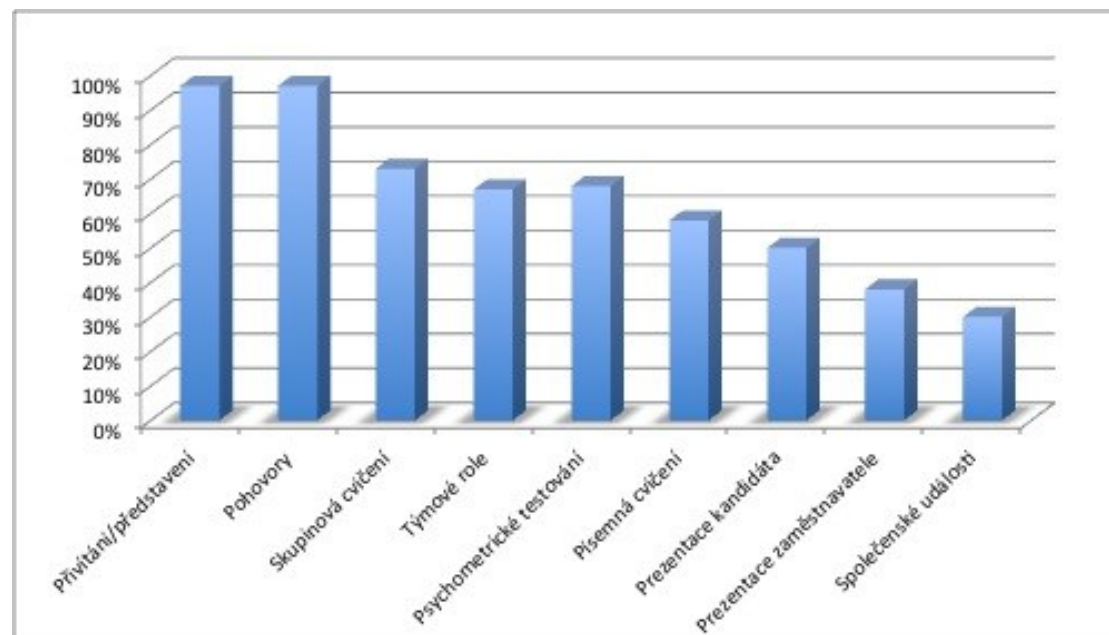
Nevýhody využití grafologie jako výběrové metody:

- Je silně závislá na zkušenostech a interpretaci grafologa
- Závěry jsou vytvořeny bez zahrnutí ostatních skutečností z uchazečova života
- Je zavádějící, pokud není podpořena dalšími metodami [2].

3.6.5 Assessment centrum

Základem této metody je zkoumání a posuzování pracovních výsledků a chování uchazečů při plnění modelových úkolů a případových studií. Cílem je prokázání odborné způsobilosti pro výkon práce na dané pozici, dále se zkoumá rozvojový potenciál uchazeče pro jeho další odborný rozvoj a funkční postup v organizaci. Řešení případových studií a modelových situací doplňují další simulace a pohovory pro komplexní ohodnocení jednotlivých uchazečů viz obrázek 3.4 [18].

Obr. 3.4 Nejvyžívanější metody Assessment Centrum



Zdroj: [31]

Tato metoda je jednou z nejnáročnějších na realizaci, čas, počet osob a finanční náklady ze všech metod, které jsou v prostředí personalistiky používány. Tyto nevýhody jsou však kompenzovány kvalitním rozpoznáním uchazečů. Díky Assessment centru jsou hodnotitelé schopni rozpoznat aktuální chování uchazeče, které může být záměrně upraveno tak, aby vyhovoval stanoveným požadavkům, ale i samotné vzorce chování, které účastník běžně používá. Mezi faktory, které jsou díky AC snadněji identifikovatelné patří:

- Schopnost udržení pozornosti
- Schopnost přijmout
- Unavitelnost v závislosti na čase
- Odpovědnost za svá rozhodnutí
- Komunikace a kooperace v týmu
- Schopnosti a dovednosti v závislosti na požadované pracovní místo.

Tab. 3.1 Typologie úloh Assessment Centra

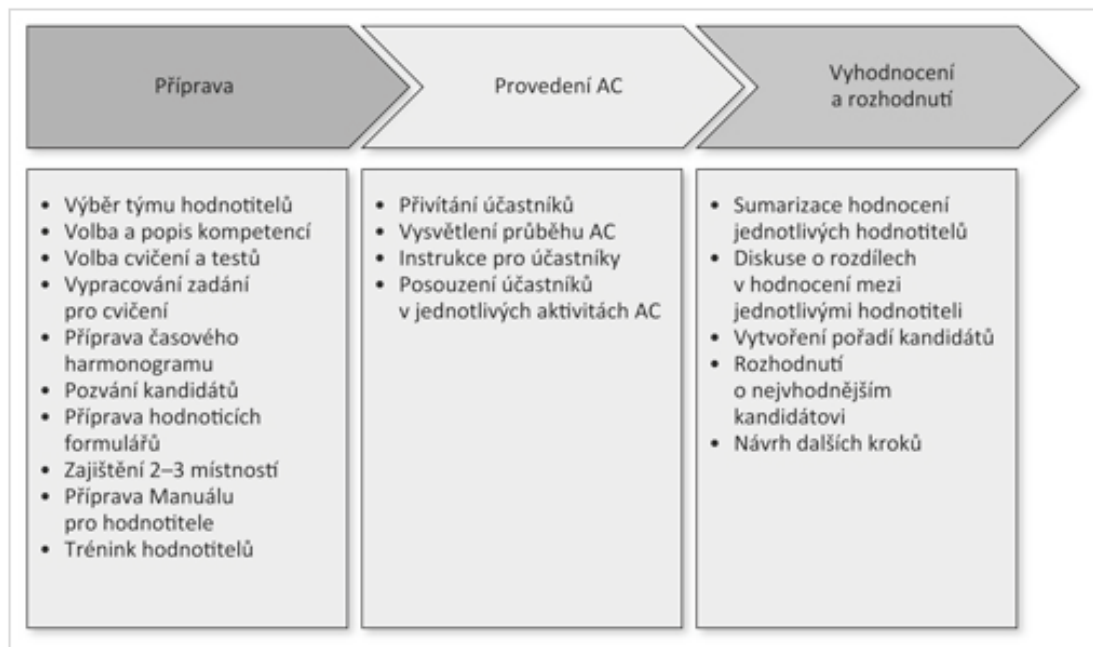
ROZUMOVÉ, KONCEPČNÍ ÚLOHY	
Analytické úlohy	Intuitivní úlohy
Úlohy se smíšenými motivy - řešení konfliktu zájmů	Úlohy na tvořivost a generování nápadů
Úlohy s kognitivním konfliktem, morální dilemata	Plánovací úlohy
Rozumové úlohy	Úlohy na rozhodování
PRACOVNÍ, REALIZAČNÍ ÚLOHY	
Soutěže, souboje - úlohy postavené na soupeření	Sběr, získávání a shromažďování informací
Úlohy k dosažení předem stanoveného výsledku	Výkonové úlohy

Zdroj: [7, str. 50-51]

AC se zpravidla účastní interní a externí hodnotitelé. Interní hodnotitelé posuzují vhodnost uchazeče z hlediska firemní kultury, filosofie a pracovního týmu. Externí hodnotitelé zajišťují objektivitu při vyhodnocování díky odstupu a

nezaujatému pohledu. Vzhledem k vícenásobnému pozorování každé kompetence vykazuje AC vysokou validitu [22].

Obr. 3.5 Průběh Assessment centra



Zdroj: [8, str. 206]

Realizace AC probíhá v intervalu od několika hodin až po několik dnů. Dalším negativem může být omezený počet účastníků. Během AC působí více pozorovatelů či personalistů z pozice hodnotitelů. Obvykle je hodnotitelský tým složen ze dvou externích a jednoho nebo dvou interních pozorovatelů. V ideálním případě by jeden pozorovatel měl sledovat maximálně 2 uchazeče, v praxi však toto pravidlo není využíváno z důvodu vysokých finančních nákladů.

Assessment centrum je náročná výběrová metoda, která vyžaduje přesně určené role pozorovatelů, jejich kompetence, harmonogram a další záležitosti. Při přípravě a samotné realizaci AC by měl být personalista připraven pružně reagovat na měnící se podmínky tak, aby neustále směřoval ke stanoveným cílům. V některých případech se může stát, že ani jeden z účastníků není shledán jako vhodný kandidát na uvolněnou pozici. I přes vysoké náklady na uskutečnění AC je toto zjištění pro firmu lepší, než nekompetentní pracovník, obzvláště na důležitých pozicích v organizaci [22].

3.6.6 Predikční validita výběrových metod

Predikční validita je způsob měření kvality výběrových metod a udává, zda lze pomocí zvolené výběrové metody předpovídat vhodnost uchazečů o danou pozici. Hodnota je měřena pomocí analýzy, kde jsou hodnocení uchazečů na konci výběrového procesu porovnávány s jejich pozdějšími skutečnými pracovními výkony. Výsledné hodnoty leží v intervalu $<0,1>$, kdy 0 znamená žádnou shodu. Hodnota 1 je pouze teoretická, ve skutečnosti je predikční validita nad 0,3 označována jako dobrý výsledek. Tabulka znázorňuje vybrané metody výběru pracovníků z hlediska jejich predikční validity [10].

Tabulka 3.2 Členění metod výběru dle jejich predikční validity

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
Dokumenty uchazeče (0,14)	Test inteligence (0,27 - 0,61)
Nestrukturovaný rozhovor (0,14)	Životopisný dotazník (0,37)
Školní známky (0,15)	Zkušební doba (0,44)
Test osobnosti (0,15)	Strukturovaný rozhovor (0,4)
Grafologická expertiza (0,2)	Assessment Centre (0,45)
Posudky a reference (0,26)	Výkonový test (0,45)

Zdroj: [10, str. 127]

Jednotlivé výsledky jsou pouze orientační a uvedené koeficienty se mohou lišit a to například díky rozdílům v připravenosti jednotlivých výběrových metod, počtu uchazečů ve výběrovém procesu apod.[3].

3.6.7 Vyhodnocení procesu výběru zaměstnanců

Při hodnocení procesu výběru zaměstnanců je pro společnosti stěžejní ekonomické hledisko. Management sleduje především výši vynaložených nákladů na:

- Mzdy pro hodnotitele
- Inzerce
- Komunikaci s úřadem práce
- Spolupráci s externím psychologem, grafologem a ostatními subjekty
- Vedení evidence uchazečů o zaměstnání

Průměrné náklady vynaložené na získání nového zaměstnance se vypočtou jako podíl sumy nákladů vynaložených na získávání nových pracovníků za rok a počtu nově přijatých pracovníků, kteří zůstali ve společnosti po uběhnutí zkušební doby. Jejich výše je pak klíčovou informací při rozhodování mezi specializací vlastního zaměstnance na zabezpečování pracovníků nebo využít do určité míry spolupráci s personálními agenturami, případně tuto činnost zcela outsorcovat [3].

Hodnocení kvality a kvantity náboru

Jedním ze způsobů hodnocení náboru je sledování kvantity a kvality ve smyslu celkového počtu uchazečů, kteří se náboru zúčastní a dále informací o pozdějším pracovním výkonu, absencích a nákladech na školení přijatého uchazeče. Jako příklad lze uvést spolupráce společností s vysokými školami, kdy společnosti na základě dlouhodobého pozorování mohou zjistit, že některé školy dodávají stabilnější a více výkonné uchazeče, zatímco uchazeči přijatí z jiné školy, vykazují vysokou míru odchodů. Obecné metriky pro hodnocení kvality a kvantity náboru obsahují tyto proměnné:

- **Množství uchazečů:** Cílem každého výběrového řízení je získání dostatečně velkého množství uchazečů, z kterých se dále vybírají budoucí zaměstnanci.
- **Kvalita uchazečů:** Zde je sledována kvalifikace uchazečů a zda odpovídá daným požadavkům na volnou pracovní pozici. Kvalita uchazečů je posuzována například jako: míra výkonu uchazeče, počet měsíců do dalšího povýšení nebo jako hodnoty produkce a objem prodeje.

Časové hledisko zaplnění volné pozice

Pokud nejsou volné pozice zaplněny dostatečně rychle, produktivita práce na daném pracovišti pravděpodobně poklesne. Pro společnost je užitečné sledovat průměrnou dobu potřebnou pro zaplnění volného místa s ohledem na zdroje použité k náboru uchazečů. Mezi časově nejnáročnější způsoby patří využití specializovaných agentur. Při volbě zdroje uchazečů je proto nezbytný časový rámec celého procesu.

Hodnocení nákladů na výběr uchazečů

Náklady na zaplnění volné pozice jsou kalkulovány jako průměrné náklady na přijetí jednoho uchazeče a ve společnosti mohou být dále děleny například dle typu volné pozice, dle typu použitého zdroje uchazečů apod..

Hodnocení spokojenosti

Při hodnocení procesu výběru zaměstnanců se zohledňuje také spokojenost obou zúčastněných stran a to jak uchazečů (přijatých i nepřijatých), tak i manažerů, kteří podali žádost na zaplnění volné pozice. Vedoucí pracovníci poskytují informace týkající se kvality uchazečů, časové náročnosti celého procesu a dalších problémů, se kterými se v této souvislosti setkali. Uchazeči naopak dodávají důležitou zpětnou vazbu o průběhu výběrového procesu a o tom, jak vnímají danou společnost.

Aktivity, spojené s náborem zaměstnanců, jsou pro společnost velice důležité a proto by měl být kladen důraz na náklady a výnosy s nimi spojené. Analýza nákladů a výnosů spojených s náborem, by měla zahrnovat přímé (inzerce, plat zúčastněných pracovníků, cestovní a agenturní náklady apod.) i nepřímé náklady (zapojení manažerů, image společnosti, vztahy s veřejností apod.). Srovnání doby, nutné pro zaplnění volné pozice v závislosti na použitém zdroji uchazečů, s náklady spojenými s jednotlivými zdroji rovněž poskytuje užitečný pohled na celý proces výběru [12].

3.6.8 Závěrečná fáze přijímacího procesu

Nepřijatí uchazeči jsou informováni o rozhodnutí a jejich životopisy jsou dále uchovány v databázi personálního oddělení. V případě rozhodnutí o přijetí uchazeče je závěr přijímacího procesu tvořen vystavením a podepsáním pracovní smlouvy. Pracovní smlouvou se zakládá pracovní poměr mezi uchazečem a zaměstnavatelem. Musí být sepsána písemně a každá strana dostane její vyhotovení [9].

Povinné náležitosti pracovní smlouvy:

- **Druh práce**, na kterou je uchazeč přijímán. Přesné určení je důležité především z hlediska vymezení pracovních povinností.
- **Místo nebo místa výkonu práce**: Obec nebo organizační jednotka, ve které má být práce vykonávána.
- **Den nástupu do práce** [26]

Pracovní smlouva by měla dále obsahovat takové údaje, jako plat nebo mzdu, velikost příplatků, délku pracovní doby, nárok na dovolenou, nároky související s odchodem a penzionováním. Součástí rovněž mohou být odkazy na organizační politiku, pravidla a postupy. Informace, které smlouva obsahuje, se liší dle úrovně pracovního místa [1].

3.6.9 Zkušební doba

Zkušební doba nesmí být dle zákona delší než 3 měsíce, u vedoucích pracovníků maximálně 6 měsíců a její dobu nelze dodatečně prodlužovat. Zkušební doba rovněž nevzniká u každého nového pracovního poměru, musí být stanovena v pracovní smlouvě. Zrušení pracovního poměru během zkušební doby je možné bez udání důvodu a to jak ze strany zaměstnavatele tak i zaměstnance [26].

3.7 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců představuje jejich systematické zapojování do života organizace i pracovní pozice. Hlavním cílem je urychlení integrace nového pracovníka a co nejrychleji zajistit jeho optimální pracovní výkonnost. Adaptační proces je zároveň prostředkem pro zabránění případné pracovní nespokojenosti nebo demotivace vycházející z neúplných informací, nezvládání pracovních úkolů nebo nejasných pracovních očekávání. Díky adaptačním programům se nově přijatí zaměstnanci seznamují s aspekty odborného zapracování a postupnému přivykání na nároky pracovního místa. Součástí je zároveň začlenění do nového pracovního kolektivu, pracovněprávní a administrativní kroky a ostatní formality spojené s uvedením do funkce [21].

Správně provedená adaptace má pro firmu značný význam. Pokud zaměstnanci opouští organizaci krátce po jejich nástupu v důsledku špatně provedeného uvedení do podniku, znamená to vysoké dodatečné náklady:

- Na získání náhradních pracovníků
- Na jejich uvedení do organizace
- Na dočasné pokrytí práce na uvolněném místě
- Nutnost zvýšené kontroly a opravování vzniklých chyb
- Na vzdělávání nových pracovníků

Vysoká fluktuace zaměstnanců může reflektovat nekvalitní personální politiku organizace, která není schopna vybrat a udržet kvalitní zaměstnance. Vysoká fluktuace, zejména pokud se týká kvalitních a výkonných pracovníků, je trvalý problém mnoha společností. Na druhou stranu, příliš nízká fluktuace zaměstnanců může bránit inovačnímu myšlení uvnitř společnosti. Doporučená míra fluktuace bývá uváděna v rozmezí 5-7%. V České republice se pohybuje průměrná míra fluktuace na úrovni zhruba 15%.[3]

Účelem adaptačního procesu je soulad mezi specifickými požadavky daného pracoviště a odbornými znalostmi a dovednostmi přijatého uchazeče. Proces adaptace se uskutečňuje ve dvou elementárních rovinách:

- Pracovní adaptace
- Sociální adaptace

Během **pracovní adaptace** se postupně vyrovnávají osobní předpoklady a dovednosti uchazeče se souborem požadavků na jeho pracovní zařazení. Je důležité vyjasnit si vzájemná pracovní očekávání a nastavit jasné standardy pro vzájemnou spolupráci a komunikaci. Pracovní adaptace je proces projevující se v různé podobě během celé profesionální dráhy jedince. Výsledkem je přizpůsobení se jedince práci, její podmínkám a prostředí. Míra tohoto přizpůsobení se projevuje v jeho pracovních výkonech a spokojenosti s prací.

Pracovní proces je společenským děním a proto je **sociální adaptace** na práci důležitým aspektem výkonnosti jedince. Úroveň sociální adaptace je spjata s celkovou pracovní adaptací. Pokud jedinec zvládá nároky nové funkce, má to zpravidla pozitivní dopad na jeho sociální adaptaci. Jejím výsledkem pak mohou být:

- Úplné včlenění do nových sociálních podmínek
- Částečná adaptace
- Nevčlenění se do nové situace

Sociální adaptace je posuzována ze dvou kritérií:

Subjektivní kritéria posuzují spokojenost zaměstnance s vlastním začleněním do vztahů na pracovišti, spokojenost s přímým nadřízeným nebo ochotu jedince spolupracovat na pracovních úkolech s ostatními členy pracovní skupiny apod..

Objektivní kritéria pak postihují zaměstnancovo skutečné místo v pracovní skupině, to, jak je vnímán spolupracovníky, jakou má autoritu v kolektivu a další [20].

Obě roviny jsou vzájemně propojené a úspěšný průběh adaptace je podmíněn zvládnutím obou výše zmíněných rovin. Samotný průběh a dosažená úroveň adaptace závisí na předpokladech uchazeče a na objektivních podmínkách práce.

Osobní předpoklady zaměstnance k adaptaci:

- Odborná připravenost
- Motivace
- Soubor osobních vlastností týkajících se přímo pracovních úkolů, morální profil
- Dostatečná fyzická zdatnost, psychická odolnost
- Hodnotová orientace.

Objektivní podmínky adaptace:

- Vnější pracovní podmínky (osvětlení na pracovišti, mikroklimatické podmínky, hluchnost prostředí)
- Technologie používaná při výrobě, technické zázemí pracoviště
- Sociální vybavení pracoviště
- Styl vedení, úroveň komunikace na vertikální i horizontální úrovni
- Organizace práce
- Sociální klima v pracovní skupině, vzájemné vztahy mezi členy skupiny, jejich vzájemná spolupráce
- Podniková kultura
- Mimopracovní vlivy [14].

Přístup organizace k sociální a pracovní adaptaci nových zaměstnanců se liší dle:

- a) **Věku uchazeče** - existují velké rozdíly mezi úrovní dosažených zkušeností, emočním prožíváním a postojovými hledisky napříč věkovými kategoriemi
- b) **Charakteru práce** - rozdíly v náročnosti adaptace mezi jednotlivými pozicemi v organizační struktuře
- c) **Perspektivy daného uchazeče** - často souvisí s věkem a ambicemi zaměstnance

Dalším způsobem dělení adaptace je selekce na formální a neformální adaptaci. **Formální adaptace** představuje systematický a plánovitý proces, který je zabezpečován zpravidla personalistou a přímým nadřízeným. **Neformální adaptace** je chápána jako přirozený proces zapadnutí do společnosti díky svým spolupracovníkům.

Třetí možností, jak nahlížet na proces adaptace zaměstnance, je rozdělení dle úrovně **adaptace na podnikovou kulturu**, která je dále rozdělena do tří úrovní:

- **Celopodniková adaptace:** Týká se poskytnutí obecných informací o společnosti, je společná pro všechny zaměstnance bez ohledu na charakter a obsah jejich práce
- **Útvarová adaptace:** Adaptace na konkrétní organizační jednotku nebo oddělení, kde nový zaměstnanec nastupuje. Obsahově je totožná pro všechny zaměstnance daného oddělení a zahrnuje detaily a zvláštnosti týkající se práce v daném útvaru
- **Adaptace na pracovní místo:** Obsahem jsou konkrétní informace o práci na daném místě. Je diferencována dle jednotlivých pozic [10].

3.7.1 Orientační balíček

Čerstvě přijatý zaměstnanec bývá obvykle zavalen množstvím informací a požadavků. Je důležité rozložit přísun nových informací tak, aby jimi zaměstnanec nebyl zahlcen a mohl je postupně zpracovávat. K tomuto účelu je firmami využíván orientační balíček.

Doporučený obsah orientačního balíčku:

- Charakteristika organizace, její historie, současnost, popis organizační struktury, popis jednotlivých organizačních jednotek, představení vrcholového managementu
- Seznam dokumentů nezbytných pro vznik pracovního vztahu
- Informace o systému péče o zaměstnance a o zaměstnaneckých výhodách
- Krizový plán

Součástí orientačního balíčku by zároveň měly být komentáře k jednotlivým bodům a další ústní informace týkající se společnosti a jejího chodu. Orientační balíček by neměl být příliš detailní a jeho obsah i rozsah by měl odpovídat pozici, na kterou je pracovník přijat [17].

3.7.2 Časový harmonogram adaptace

Samotný časový harmonogram je odlišný v každé organizaci a pro každou pozici. Celková doba adaptace se pohybuje mezi třemi až šesti měsíci od nástupu do funkce. Na integraci nového zaměstnance do pracovního prostředí se účastní:

- Přímý nadřízený
- Personální útvar
- Vedoucí útvarů, zaměstnanci
- Kouč, mentor - pokud jsou určeni

V době před nástupem na pracovní místo a bezprostředně po rozhodnutí o přijetí mohou být uchazeči předány písemné materiály k prozkoumání. V tomto období se také mohou uskutečňovat neformální schůzky s budoucími spolupracovníky a návštěvy budoucího pracoviště.

Během prvního týdne v práci dostává zaměstnanec informace spojené s nástupem (při podepsání pracovní smlouvy), je proveden po organizaci a seznámen se svými spolupracovníky. Účastní se bezpečnostních školení, schůzek s nadřízenými, specialisty a ostatními kolegy. Poznává kulturu na pracovišti a učí se, jak a na koho se obracet s případnými problémy.

V druhém až čtvrtém týdnu probíhají různá odborná školení a pracovní semináře týkající se firemních norem chování, systému odměňování apod.. Zároveň však již zaměstnanec plní všechny běžné povinnosti své funkce. V tomto období se

zaměstnanec seznamuje i s ostatními odděleními v rámci realizace tzv. „kolečka“. Zaměstnanec je v kontaktu s personalistou a průběžně vyhodnocuje proces své integrace a adaptace.

Od druhého do pátého měsíce dostává zaměstnanec běžné pracovní úkoly. Vše je konzultováno a vyhodnocováno bezprostředním nadřízeným. Tyto vzájemné schůzky se uskutečňují zpravidla ve dvoutýdenních intervalech. Zaměstnanec se účastní dalších školení týkajících se zlepšování pracovního výkonu, kvality, technologií, pracovních vztahů atd..

Po šesti měsících trvání pracovního poměru je ukončen proces integrace a adaptace. Probíhá vyhodnocování dosavadního pracovního výkonu a jedná se o dalších plánech následného rozvoje zaměstnance [23].

3.7.3 Metody adaptace

Při zapojování zaměstnanců do chodu organizace je využíváno mnoho metod. V praxi se níže uvedené způsoby používají jak samostatně, tak ve vzájemném propojení. Jejich kombinace je cestou k efektivnější a rychlejší adaptaci na pracovní pozici.

Rotace práce: Tato metoda je vhodná pro poznání fungování celé organizace, případně organizačního útvaru. Zaměstnanec dostává rozdílné úkoly na rozdílných pracovištích a začleňuje se do sociálních sítí do pracovišti. Díky rotace práce se nový zaměstnanec seznámí nejen s nároky své pozice a nejbližšími kolegy, ale zároveň pozná širší okruh činností a další spolupracovníky. Rotace práce je také vhodným způsobem, jak zabránit únavě a frustraci z každodenního pracovního stereotypu [6].

Koučování: Účinná metoda zaměřená na osobní a pracovní rozvoj. Je považována za nejúčinnější při zvyšování výkonnosti manažerů, pracovních týmů i jednotlivců. Díky koučování zaměstnanci překonávají osobní bariéry, které jim brání osvojit si nové pracovní postupy.

Cíle koučování:

- Posilují schopnost zaměstnanců správně chápat svou novou roli v organizaci
- Podporují schopnost chápat změny a jejich význam
- Dosáhnout změny v postojích zaměstnanců

- Posilují schopnost inovací
- Posilují pracovní motivaci
- Podpora získávání a udržení schopných pracovníků, omezují nežádoucí fluktuaci.

Koučování pomáhá zaměstnancům pohybovat se ve změněných podmínkách a vychází ze znalosti typických vnitřních bariér, které jsou proti zavádění změn. Mezi nejčastější bariéry patří:

- Nejistota při změnách, obavy z nedostatečných osobnostních předpokladů
- Neochota přijmout vlastní odpovědnost za nové postupy
- Obava ze ztráty vlastních schopností a pozic.

V roli kouče plní manažer funkce kolegy, poradce a trenéra, který povzbuzuje k výkonům své svěřence. Zaměstnancům jsou stanoveny cíle a úlohy a cílem kouče je podpora při jejich plnění. Nikdy však jejich úkoly neplní [20].

Metody využívající informační technologie: Způsob adaptace na novou pozici díky využití instruktážních videí, e-learning apod..

Obr. 3.6 Využívané metody zapracování nových zaměstnanců



Zdroj: [24]

Projekt HR Monitor dlouhodobě mapuje situaci v oblasti řízení lidských zdrojů ve firmách. Sběr dat proběhl v březnu 2014 a bylo dotázáno 266 HR manažerů z firem s více než 100 zaměstnanci.

3.7.4 Adaptační plán

Při nástupu do zaměstnání by měl nový pracovník obdržet adaptační plán, jehož délka a obsah se liší v závislosti na jeho pozici. Součástí adaptačního plánu je stanovení, s jakými obecnými informacemi a dokumenty se zaměstnanec během své adaptace seznámí, dále jaká školení musí navštívit, případně nutnost účastnit se osobních setkání. Dále je zde seznam organizačních útvarů, se kterými je nutnost se seznámit, zároveň je vymezena doba, během níž má zaměstnanec v organizačním útvaru působit. Důležitou součástí adaptačního plánu každého zaměstnance je harmonogram hlavních kontrolních bodů adaptace, většinou formou pohovorů s nadřízeným pracovníkem nebo personalistou. Cílem adaptačního plánu je odpovídající rozložení nových informací v čase tak, aby se zabránilo zahlcení zaměstnance velkým množstvím dat. Nový pracovník by měl plán obdržet a být s ním seznámen v průběhu jeho prvního pracovního dne [21].

3.7.5 Vyhodnocení procesu adaptace

Hodnocení je nedílnou součástí adaptačního procesu. Díky němu vedoucí zaměstnanec získá ucelenou představu o budoucím profesním směřování nového zaměstnance. Jedná se o konečné shrnutí dlouhodobého a průběžného hodnocení, které se konalo během celého procesu adaptace a to formou osobních schůzek s nadřízeným pracovníkem nebo personalistou. Hodnocení je zaměřeno především na zvládání pracovních úkolů a ostatních nároků spojených s danou pozicí. Míra adaptace zaměstnance je posuzována přímým nadřízeným, spolupracovníky, případně vedoucím celé organizační jednotky. V některých případech bývá hodnocení doplněno o vyjádření hodnoceného, který posuzuje proces adaptace ze svého pohledu. Celkové vyhodnocení probíhá zpravidla také formou osobní schůzky zaměstnance s personalistou a přímým nadřízeným a to na základě kritérií, vymezených v popisu pracovní pozice. Tímto rozhovorem získává zaměstnanec zpětnou vazbu o svém dosavadním působení v organizaci [5].

3.7.6 Role personalistů a vedoucího zaměstnance

Cílem personalistů je vypracování koncepce, obsahu a časového plánu adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních míst. Personalisté jsou zapojeni především do počáteční fáze adaptace, koordinují ji a metodicky řídí, rovněž proškolují vedoucí pracovníky na všech úrovních.

Bezprostřední vedoucí pracovník má rozhodující podíl při adaptaci zaměstnance na novou pozici. Jeho role spočívá ve formulování cílů a kritérií, k hodnocení adaptačního procesu. Vedoucí pracovník řídí adaptační proces a podílí se na plánování a koordinování postupů směřujících k úspěšné adaptaci zaměstnance na novou pozici.

Při adaptaci nově přijatých zaměstnanců je nutná blízká spolupráce mezi přímým nadřízeným a personálním útvarem. Získané zkušenosti se zhodnocují při vytváření dalších adaptačních plánů [11].

4. Charakteristika organizace

Společnost O2 Czech Republic a.s. je největším telekomunikačním operátorem na českém trhu. V současnosti provozuje téměř osm miliónů mobilních a pevných linek, díky tomu je O2 jedním z vedoucích poskytovatelů plně konvergentních služeb po celé Evropě. Díky snaze o neustálé inovace společnost v průběhu let 2012 a 2013 zásadně změnila český telekomunikační trh díky umožnění vstupu virtuálním operátorům do své sítě. O2 poskytuje kompletní nabídku hlasových a datových služeb, v poslední době je mimořádný důraz kladen na oblast ICT a její potenciál. Díky datovým centrům o celkové ploše 7300 m² patří O2 rovněž k největším poskytovatelům hostingových a cloudových služeb na našem trhu. V souvislosti se službou O2 TV je společnost zároveň největším provozovatelem internetového televizního vysílání v Česku.

Na slovenském trhu působí O2 od roku 2007 a v současnosti zaujímá pozici trojky na tamním telekomunikačním trhu. V lednu 2014 se O2 připojila k investiční skupině PPF. Téhož roku valná hromada rozhodla o názvu O2 Czech Republic a.s., přičemž samotné logo O2 může společnost používat maximálně 4 roky. Celá skupina O2 Czech Republic je tvořena společností O2 Czech Republic a.s. a dalšími dceřinými společnostmi. Vlastnická práva společnosti O2 Czech Republic a.s. v dceřiných společnostech vykonává představenstvo společnosti.

Tab. 4.1 Dceřiné společnosti O2 Czech Republic a.s.

Obchodní firma	Základní kapitál	Podíl O2 CR na základním kapitálu
O2 Slovakia, s.r.o.	103 203 437 EUR	100,00 %
Internethome, s.r.o.	67 765 000 Kč	100,00 %
CZECH TELECOM Austria GmbH	35 000 EUR	100,00 %
CZECH TELECOM Germany GmbH	25 000 EUR	100,00 %
Bonerix s.r.o.	200 000 Kč	100,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1 Organizační struktura vybrané společnosti

O2 Czech Republic a.s. je rozdělena do 5 poboček, kdy jednotlivé pobočky zajišťují pokrytí službami pro svou oblast působnosti.

Tab. 4.2 Pobočky O2 Czech Republic a.s.

Umístění	Počet zaměstnanců	Specializace
Praha	1730	Sídlo společnosti
Ostrava	680	
Pardubice	320	Reklamace
Ústí nad Labem	407	
Hradec Králové	120	Technická podpora

Zdroj: Vlastní zpracování

V každé pobočce se dále nacházejí tato oddělení:

- Call centrum
- Back office
- Obchodní oddělení
- Technické zázemí
- Správa majetku a vozidel
- Účtárna

Jednotlivé činnosti veškerých oddělení se dále člení dle poskytované služby na **fixní, datové a mobilní** a dle zákazníků, kterým je služba poskytována na **resident** (soukromé osoby), **business** (malé a střední firmy) a **corporate** (velké firmy).

4.2 Zásady podnikání O2 Czech Republic a.s.

Ve vztahu k zákazníkům:

- Zákazníkům jsou nabízeny inovativní a kvalitní produkty/služby za přiměřenou cenu
- Při propagaci svých produktů jsou poskytovány pravdivé, jasné a užitečné informace. Nabízené výrobky a služby jsou v souladu s platným právním řádem
- Být neustále k dispozici pro řešení dotazů a případných reklamací od zákazníků
- Být transparentní při nakládání s osobními informacemi zákazníků. Veškeré osobní údaje jsou uchovávány s patřičnými bezpečnostními opatřeními. Pokud

je bezpečnost těchto dat ohrožena, je jednáno tak, aby byla co nejdříve provedena náprava.

Ve vztahu k podnikání:

- Udržovat férové konkurenční vztahy
- Poskytování veškerých potřebných informací týkajících se investičních rozhodnutí svým akcionářům a to bez prodlení a nediskriminačním způsobem
- Transparentní vedení finančních a účetních výsledků
- O2 Czech Republic a.s. nepřijímá ani nenabízí dary, pozvání nebo jiné druhy výhod, které by mohly být chápány jako odměna za učiněná rozhodnutí nebo jako snaha o jejich ovlivnění. Nezneužívá svou pozici ani kontakty k obstarání prospěchu sobě nebo dalším osobám.

Ve vztahu k zaměstnancům:

- Jasně nastavená kritéria při výběru zaměstnanců, uzavírání pracovních smluv a kariérním postupu
- Zajištění rovných příležitostí na pracovišti. Důraz na důvěru a respekt mezi pracovníky
- Vytvoření a udržení bezpečného pracovního prostředí
- Všichni zaměstnanci mají právo na členství v odborové organizaci a to bez jakéhokoliv znevýhodnění nebo postihu
- Zaměstnanci jsou pravidelně informováni o jejich hodnocení, u kterého se očekává jejich aktivní účast. Toto hodnocení je nástrojem zvyšování jejich pracovní motivace.

Ve vztahu k okolí:

- Přispívat k sociálnímu, technologickému a ekonomickému rozvoji společnosti a to prostřednictvím investic do telekomunikační infrastruktury a vytvářením nových pracovních míst
- Závazkem je udržitelný rozvoj, ochrana životního prostředí a snižování negativních dopadů činnosti společnosti na její okolí
- Aktivní účast na diskuzích se státními orgány a dalšími organizacemi ohledně připravované legislativy a plánovaných regulací

- Společnost respektuje principy OSN Global Compact v oblastech lidských práv, práce, životního prostředí a boje proti korupci.

Ve vztahu k dodavatelům:

- Vztahy s dodavateli a ostatními externími partnery jsou založeny na transparentnosti ve vzájemném vyjednávání, objektivitě v obchodních rozhodnutích a rovnosti příležitostí
- Dodavatelé společnosti O2 Czech Republic a.s. jsou povinni dodržovat právní předpisy a regulační pravidla, která se jich týkají. Dodavatelé jsou podporováni při dodržování etických zásad
- Společnost dbá na plnění závazků vůči dodavatelům.

Tyto zásady jsou závazné pro všechny zaměstnance společnosti a jsou součástí pracovní smlouvy i vnitřních předpisů. Zaměstnanci jsou dále pravidelně školeni, aby zásady chápali a přijali za své. Za vymezení podrobnějších pravidel v souladu s těmito zásadami nesou zodpovědnost vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. V rámci celé společnosti zajišťuje uplatňování těchto zásad její představenstvo, to rovněž jejich dodržování každoročně vyhodnocuje.

4.3 Charakteristika HR oddělení

HR oddělení O2 Czech Republic a.s. se nachází pouze v sídle společnosti v Praze. Vzhledem k velikosti společnosti má oddělení 50 zaměstnanců, kteří jsou rozdělení dle činností do 7 týmů. Jednotliví zaměstnanci jsou pak podřízeni svým teamleaderům, zvolených jednotlivě pro každou oblast působnosti.

Členění HR oddělení:

- Správa vozidel a technických zařízení
- Oddělení pro rezidentní segment
- Oddělení pro business segment
- Oddělení pro corporate segment
- Rozvoj a učení zaměstnanců
- Reporting a informační systémy
- Personálně-mzdová agenda

Realizaci výběrového řízení mají na starosti vždy členové odpovědného týmu HR oddělení, jehož oblasti působnosti se řízení týká. Tito odpovědní zástupci organizují výběrové řízení v místě příslušné pobočky a podílí se na konečném rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí spolu s přímým nadřízeným dané pracovní pozice.

5. Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Následující kapitola obsahuje popis a analýzu procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti O2 Czech Republic a.s.. V první části jsou zdrojem informací především interní dokumenty a rozhovory se zaměstnanci call centra v pobočce v Ostravě. Druhá část pak obsahuje analýzu dotazníkového šetření.

5.1 Plánování pracovních míst ve společnosti O2 Czech Republic a.s.

Plánování pracovních míst ve společnosti O2 Czech Republic a.s. probíhá vždy v ročním intervalu. Všechna pracovní místa nutná pro zajištění úkolů a cílů společnosti musí být v souladu s ročním plánem počtu zaměstnanců. Počet zaměstnanců je stanoven na základě analýzy pracovních míst. Pro všechny stávající i nové a měnící se pozice jsou vypracovány popisy práce, které rovněž obsahují odpovědnosti v oblasti BOZP a PO a požadavky na odbornou, případně zdravotní způsobilost.

5.2 Systém náboru a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti

Volná pracovní místa ve společnosti jsou obsazována jak interními tak externími kandidáty, přičemž odpovědný vedoucí zaměstnanec může rozhodnout o tom, že výběrové řízení bude pouze pro interní kandidáty.

Při výběru z vlastních zdrojů je volná pracovní pozice uvedena na podnikovém intranetu spolu s vymezením náplně práce a kvalifikačními požadavky, ty mohou být rozdílné pro externí a interní kandidáty. Přehled volných pracovních míst je k dispozici všem zaměstnancům nejpozději do 3 pracovních dnů od obdržení požadavku na obsazení volné pozice.

Tab. 5.1 Postup při náboru z interních zdrojů

Krok	Postup	Termín
1.	Realizátor náboru zpracuje požadavek na obsazení volného pracovního místa do přehledu na Intranetu. Minimální doba pro zveřejnění a možnost přihlášení se do výběrového řízení je 14 dní	Do 3 pracovních dnů
2.	Zaměstnanec ucházející se o konkrétní volnou pozici zašle realizátorovi strukturovaný životopis	
3.	Vedoucí pracovník spolu s realizátorem náboru provedou výběr z interních kandidátů	
4.	Je-li kandidát vybrán, realizátor sjedná s přímým nadřízeným datum jeho převodu. Lhůta nesmí být delší, než kdyby kandidát rozvázal pracovní poměr výpovědí	
5.	Je-li kandidát vybrán, zadavatel vypracuje návrh žádosti o převod zaměstnance a po schválení jej předá HR oddělení k realizaci	Nejpozději 7 dní před termínem změny
6.	Schválený návrh je předán personálně-mzdové jednotce k vypracování změny pracovní smlouvy a mzdového výměru	Nejpozději 2 pracovní dny před termínem změny
7.	Příslušný přímý nadřízený předá novou pracovní smlouvu a mzdový výměr zaměstnanci	Nejpozději k termínu změny

Zdroj: Vlastní zpracování

Výběr z externích zdrojů je využíván především v případě nedostatku vhodných interních kandidátů. Odpovídající zdroje jsou vybrány realizátorem náboru, nejčastěji se jedná o vlastní databáze potencionálních kandidátů, inzerce a náborové agentury. Vedoucí pracovník může realizátorovi doporučit možné zdroje kandidátů, nesmí však bez vědomí HR oddělení sám inzerovat nebo kontaktovat náborové agentury.

Tab. 5.2 Potup při náboru z externích zdrojů

Krok	Postup	Termín
1.	Realizátor náboru vybere nejvhodnější kombinaci zdrojů a dohodne způsob komunikace s odpovědným vedoucím pracovníkem o průběhu náboru	
2.	Databáze uchazečů: Realizátor vyhledá vhodné kandidáty v evidenci z předchozích výběrových procesů. Pokud nelze kandidáta vybrat, použije jiný zdroj náboru	
3.	Podání inzerátu na internetu. Za zveřejnění a formulaci odpovídá realizátor náboru	Nejpozději do 3 pracovních dnů od rozhodnutí o výběru z vnějších zdrojů
4.	Podání inzerátu v tisku. Realizátor spolu s vedoucím pracovníkem vyberou vhodné médium a naplánují termín uveřejnění.	
5.	Využití náborové agentury. Realizátor předá vybrané agentuře údaje o volné pozici spolu s požadavky a finančním ohodnocením daného místa. Rovněž je dohodnut způsob a termíny vzájemné komunikace.	Nejdříve 7 dnů od převzetí požadavku na obsazení volného pracovního místa
6.	Využití metody Executive search je podobné jako při spolupráci s náborovou agenturou. Používá se při obsazování vysokých manažerských pozic nebo míst se specifickými odbornými požadavky	

Zdroj: Vlastní zpracování

Speciální zdroje náboru:

- a) **Spolupráce s vysokými a středními školami.** V případě zájmu o spolupráci se školami, kontaktuje příslušný vedoucí pracovník HR oddělení a to domluví vhodnou formu spolupráce
- b) **Spolupráce se zaměstnanci formou doporučení externího kandidáta.** Některé nově obsazované pracovní pozice jsou zařazeny do programu

„Vyplatí se mít přátele“. Pozice zařazené do tohoto programu jsou uveřejněny ve volných pozicích na intranetu a viditelně označeny. Zaměstnanec, který doporučí externího kandidáta na konkrétní pracovní pozici, která je do tohoto programu zařazena, má nárok na odměnu 10.000 Kč - za předpokladu, že tento kandidát uspěje ve výběrovém řízení, uzavře pracovní poměr, nastoupí, jeho pracovní poměr trvá 3 měsíce, aniž by po této době jeho pracovní poměr skončil. Od roku 2013 je možnost doporučit také kandidáta OZP. Výše vyplacené odměny pak závisí na stupni zdravotního postižení. Za doporučení kandidáta s postižením 1. a 2. stupně je odměna 20.000 Kč. Za doporučení kandidáta s postižením 3. stupně pak 40.000 Kč. Podmínky pro vyplacení odměny jsou nezměněny.

Do výběrového řízení jsou zařazeni pouze kandidáti, kteří předloží životopis v požadovaném termínu. Pokud byl kandidát v minulosti zaměstnancem společnosti, realizátor náboru je povinen prověřit důvody jeho odchodu. Při rozvázání pracovního poměru ze strany společnosti nebude kandidát zařazen do výběru, vyjma případů, kdy byl pracovní poměr ukončen z důvodu organizační změny.

Realizátor náboru na základě dohody s příslušným vedoucím pracovníkem může:

- Provést předvýběr kandidátů a doporučit vedoucímu několik nejvhodnějších uchazečů
- Provést vstupní pohovory společně s vedoucím se všemi kandidáty, kteří byli vybráni
- Provést výběr metodou Assessment Centrum.

Na žádost vedoucího pracovníka mohou v odůvodněných případech finální kandidáti podstoupit odborné a/nebo psychologické testy, které provádí HR oddělení. Způsob realizace výběrového řízení je závislý na dohodě mezi vedoucím pracovníkem a realizátorem náboru, na doporučení realizátora a na charakteru obsazovaného místa.

Tab. 5.3 Postup při více-kolovém výběrovém řízení

Krok	Postup	Termín
1.	Příjem životopisů	Po zveřejnění inzerce
2.	Předvýběr uchazečů na základě přijatých životopisů	V rozmezí 10 - 30 dnů od přijetí požadavku
3.	Realizátor provede vstupní pohovory s vybranými kandidáty. Pohovory mohou být provedeny telefonicky. Osobního pohovoru se účastní i příslušný vedoucí pracovník. Nevybraní kandidáti jsou zařazeni do databáze uchazečů	
4.	Druhé kolo pohovorů s vybranými kandidáty	
5.	Vedoucí pracovník provádí závěrečné pohovory a své rozhodnutí oznámí realizátorovi náboru, ten pak předá veškeré informace HR oddělení pro vypracování pracovní smlouvy a mzdového výměru	Nejpozději 14 dnů od oznámení výsledků HR oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5.4 Postup při výběru metodou Assessment Centra

Krok	Postup	Termín
1.	Příjem životopisů	Po zveřejnění inzerce
2.	Předvýběr uchazečů na základě přijatých životopisů	V rozmezí 10 - 30 dnů od přijetí požadavku
3.	Realizátor náboru má na starosti organizaci AC, toho se pak dále účastní přímý nadřízený volné pozice, další zodpovědný vedoucí zaměstnanec nebo zástupce HR oddělení, případně také externí psycholog. Nevybraní kandidáti jsou zařazeni do databáze.	
4.	Po ukončení AC vedoucí pracovník oznámí výsledek realizátorovi, který dohodne především finanční podmínky nástupu	Obvykle do 3 pracovních dnů od konání AC

5.	Realizátor uvědomí vybrané i nevybrané kandidáty. Vybraným kandidátům je zaslán dopis s podmínkami nástupu - Offer Letter	Nejpozději do 14 dnů po oznámení výsledků HR oddělení
----	---	--

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Systém adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Cílem celého adaptačního procesu je pomoci nově nastupujícím zaměstnancům v rychlé orientaci a zapracování do společnosti.

Ještě před nástupem do zaměstnání je přijatý uchazeč povinen:

1. Absolvovat zdravotní prohlídku
2. Podepsat pracovní smlouvu spolu s dokumenty o úvodním proškolení BOZP a PO (formou samostudia).

Tyto dokumenty jsou podepsány u personalisty a to nejpozději v první nástupní den.

5.3.1 Program adaptace nového zaměstnance:

1. *Welcome day*, adaptační seminář – úvodní setkání s novými zaměstnanci
2. Absolvování zákonných a dalších povinných školení ve společnosti
3. Manuál pro nováčka
4. Manuál pro nadřízeného
5. Odpovídající profesní školení podle pracovní pozice (školení produktů, služeb, systémů apod.).
6. Nastavení adaptačních cílů nadřízeným pracovníkem.

Po nástupu na novou pozici je projednána struktura adaptačních cílů s liniovým manažerem, ten také určí garanta, osobu, na kterou se má obracet s veškerými nejasnostmi a dotazy. Roli garanta většinou zastává starší a zkušený kolega.

Welcome Day je adaptační setkání pro nové zaměstnance společnosti s cílem poskytnout maximum informací důležitých pro první dny a týdny ve společnosti. Pro nové zaměstnance regionálních call center je adaptační setkání organizováno v rámci úvodního profesního zaškolení. Pro ostatní nové zaměstnance je adaptační setkání organizováno centrálně a koná se vždy 1. a 15. den v měsíci v Praze. Pozvánku na setkání obdrží zaměstnanec od své personalistky, popř. přímého nadřízeného.

Welcome Day je povinné pro všechny zaměstnance a to včetně zaměstnankyň/ců vracejících se z mateřské/rodičovské dovolené.

Obsahem *Welcome Day* semináře je:

- Představení společnosti
- Praktické informace - používané informační systémy, aplikace atd.
- Předání zaměstnanecké identifikační karty a zaměstnanecké SIM karty.

5.3.2 Realizace programu adaptace

V počátečním období po nástupu do společnosti je realizace adaptačního programu především úkol pro přímého nadřízeného. Jeho povinnosti spočívají především ve sledování činností nového podřízeného a v pomoci při rychlé adaptaci na novou pozici. Přímý nadřízený dále zajišťuje nováčkovi všechny potřebné pracovní pomůcky, spolupracuje s ním na úspěšném plnění stanovených cílů a plánuje potřebná školení a kurzy.

Doporučená struktura harmonogramu adaptace ve společnosti O2 Czech Republic a.s.:

- seznámení nového zaměstnance s jeho náplní práce, upřesnění pravomocí, odpovědností, představení spolupracovníků
- stanovení garanta (kolega, na kterého se nový zaměstnanec obrací s dotazy a pod jehož dohledem pracuje)
- seznámení s pracovištěm, jeho režimem, technickým vybavením apod.
- e-learningové školení o právních a ostatních předpisech BOZP a PO ve Virtuální univerzitě
- poučení nového zaměstnance o BOZP a PO na pracovišti – povinné ze zákona
- vybavení nového zaměstnance pracovními pomůckami, případně povinnými osobními ochrannými pracovními prostředky
- informace o interních dokumentech společnosti, o ochraně informací, o integrovaném systému řízení (e-learning), seznámení s Etickým kodexem
- informace o standardních procedurách v oddělení a vazbách na ostatní oddělení, popis produktů a služeb zákazníkům na dané pozici

- účast na školeních a postupné zařazování na vybraná pracoviště v dalších odděleních
- pověření nového zaměstnance konkrétními úkoly, práce pod dohledem garanta
- průběžné hodnotící pohovory s odpovědným vedoucím zaměstnancem.

Během zkušební doby nadřízený pracovník vyhodnocuje adaptaci a rozhodne o pokračování/ukončení pracovního poměru. Při pokračování pracovního poměru manažer nastaví výkonové cíle pro zaměstnance na další období.

Tab. 5.5 Shrnutí procesu adaptace

Krok	Nástroj	Zodpovědnost
Přijetí do pracovního poměru	Pracovní smlouva	Personalistka / HR Business Partner
Úvodní setkání (Welcome Day)	Seminář	Nadřízený / HR
Normativní školení	E-learning Intranet-Portál 2000 - Virtuální univerzita Katalog kurzů	Nadřízený
Profesní školení	Školení, kurzy	Nadřízený / HR
Nastavení adaptačních cílů a jejich vyhodnocení	Hodnotící rozhovor Intranet - Portál 2000 - Řízení výkonu	Nadřízený

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců

Cílem této kapitoly je analýza dat získaných ve společnosti O2 Czech Republic a.s.. Pro analýzu byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Celkově bylo rozesláno 200 dotazníků zaměstnancům call center, kteří byli přijati na svou pozici nejpozději do tří let. Po uplynutí doby, určené k vyplnění dotazníku (1 týden), jich bylo 153 vráceno (návratnost 76,5%), 5 dotazníků bylo následně vyřazeno z důvodu neúplnosti nebo špatného vyplnění.

Před samotným dotazníkovým šetřením byla provedena pilotáž, kdy byl dotazník rozeslán deseti zaměstnancům call centra v Ostravě. Během pilotáže bylo zjištěno, že dotazník vyhovuje svému účelu a nejsou zapotřebí žádné další úpravy.

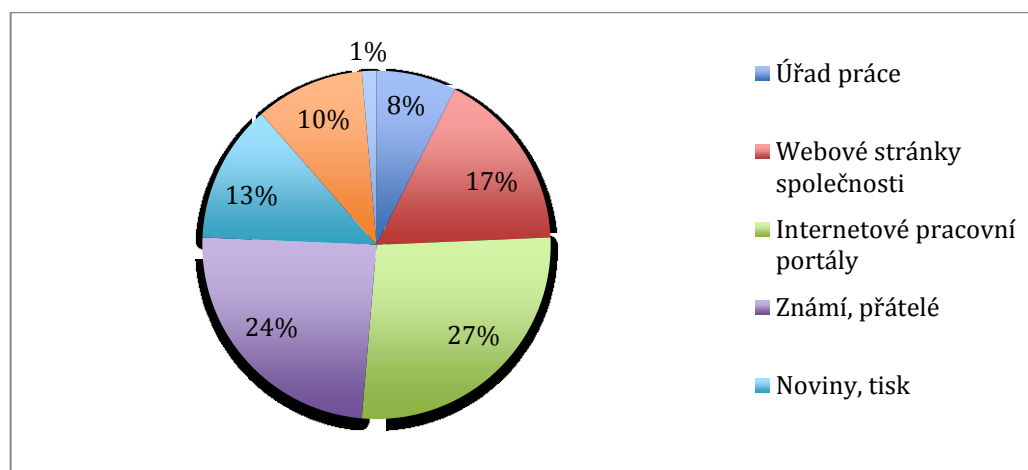
Dotazník je složen ze tří částí, první část je zaměřena na proces výběru zaměstnanců a obsahuje dvanáct uzavřených otázek, ve druhé části se nachází devět uzavřených a jedna otevřená otázka, které se týkají adaptačního procesu ve společnosti. Dotazník je uzavřen třemi identifikačními otázkami.

5.4.1 Část A - Získávání a výběr zaměstnanců

Otázka č. 1: Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

Cílem této otázky bylo zjistit, z jakých zdrojů jsou nejčastěji získáváni noví zaměstnanci pro společnost. Z odpovědí je patrné, že nejvyužívanějšími zdroji jsou internetové pracovní portály (27% respondentů, 40 dotázaných) a reference od známých (24% respondentů, 36 dotázaných). Jak je z obr. 5.1 patrné, personalisté společnosti se snaží využívat co nejvíce zdrojů náboru tak, aby zajistili dostatečnou základnu pro výběr vhodných zaměstnanců. 17% dotázaných (25 absolutně) se dozvědělo o volném místě pomocí webových stránek společnosti, 13 % respondentů (19 absolutně) se dostavilo na výběrové řízení díky inzerci v novinách. 10% respondentů (15 dotázaných) se dozvědělo o pozici ve spolupráci se zprostředkovatelskou agenturou, 8% (11 dotázaných) pak díky úřadu práce. 1% dotázaných (2 absolutně) označilo možnost jiné - zde je myšlena spolupráce se střední telekomunikační školou v Ostravě.

Graf 5.1 Zdroj informací o volné pozici

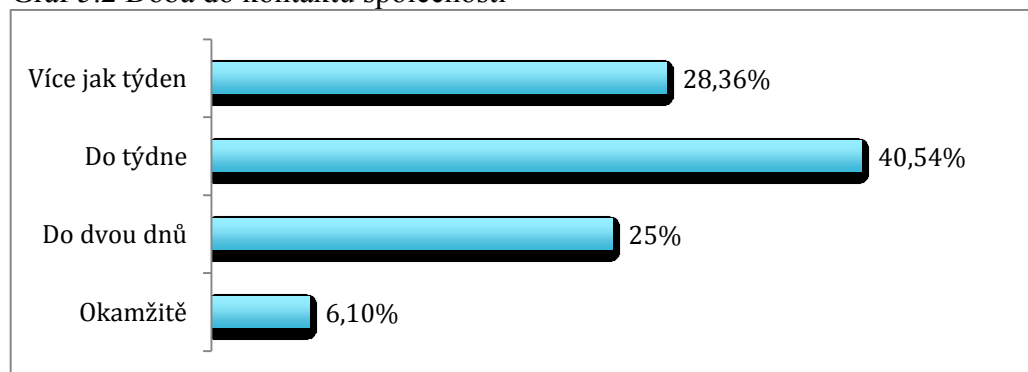


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Za jak dlouho jste byl/a kontaktován/a?

Z odpovědí vyplývá, že zástupce společnosti nejčastěji kontaktuje uchazeče do jednoho týdne, tuto možnost označilo 40,54% dotázaných (60 absolutně). Více jak týden na odpověď čekalo 28,36% uchazečů (42 respondentů). Čtvrtina dotázaných (37 absolutně) byla kontaktována do dvou dnů od odpovědi na inzerát. Pouze 6,1% uchazečů (9 respondentů) dostalo odpověď okamžitě.

Graf 5.2 Doba do kontaktu společností



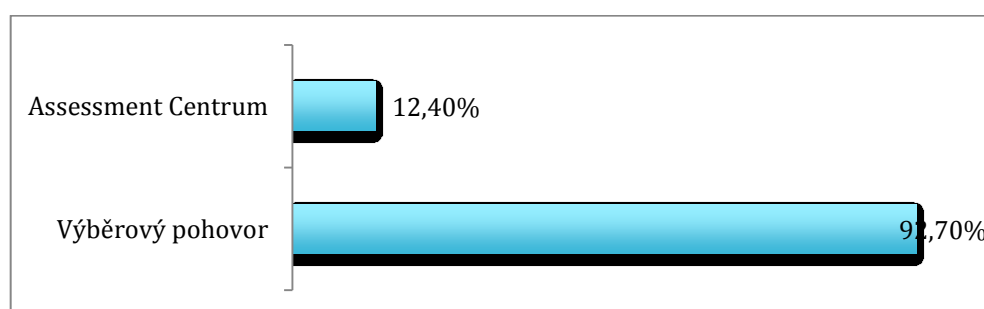
Zdroj: Vlastní zpracování

Poměrně dlouhá doba, která uplyne až do kontaktu společnosti s uchazečem je dána velikostí společnosti a administrativní náročností, vzhledem k sídlu HR oddělení pouze v Praze.

Otázka č. 3: V rámci výběrového řízení jste absolvoval/a:

Složení úkolů na výběrovém řízení je vždy předmětem dohody mezi příslušným vedoucím pracovníkem a zástupcem HR oddělení. Odpovědi respondentů byly pro větší přehlednost rozděleny podle pozice, na kterou se hlásili. V této otázce bylo možné označit více odpovědí, z tohoto důvodu nejsou jednotlivé součty stoprocentní.

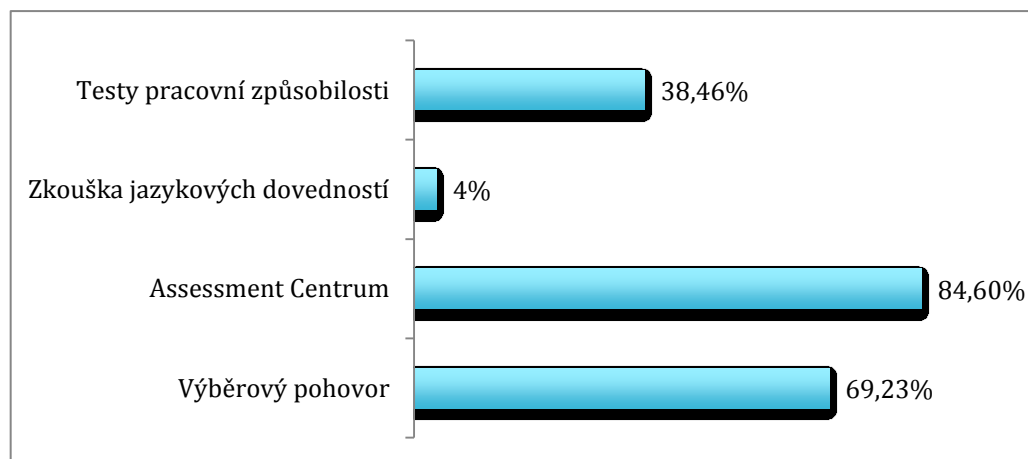
Graf 5.3 Výběrové řízení - pozice specialista



Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu 97 specialistů, kteří se účastnili dotazníkového šetření, 90 (92,7%) absolvovalo výběrový pohovor a 12 (12,4%) dotázaných specialistů bylo testováno pomocí Assessment Centra.

Graf 5.4 Výběrové řízení - pozice specialista senior

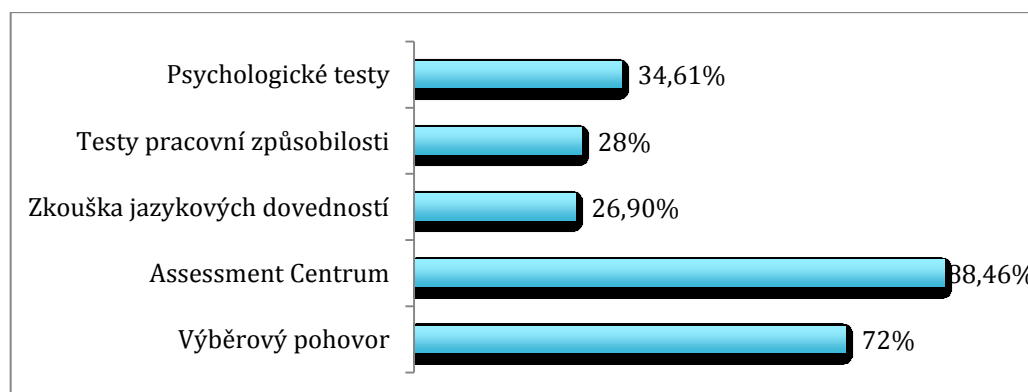


Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkovým šetřením bylo osloveno 26 zaměstnanců na pozici specialista senior. 22 (84,6%) dotázaných se při výběrovém řízení účastnilo Assessment Centra, druhou nejčastěji využívanou metodou je výběrový pohovor (69,23%, 18 dotázaných).

38,46% (10 dotázaných specialistů seniorů) bylo nuceno podstoupit testy pracovní způsobilosti. Pouze 1 dotázaný (4% respondentů) absolvoval během výběrového řízení zkoušku jazykových dovedností.

Graf 5.5 Výběrové řízení - pozice teamleader & manažer



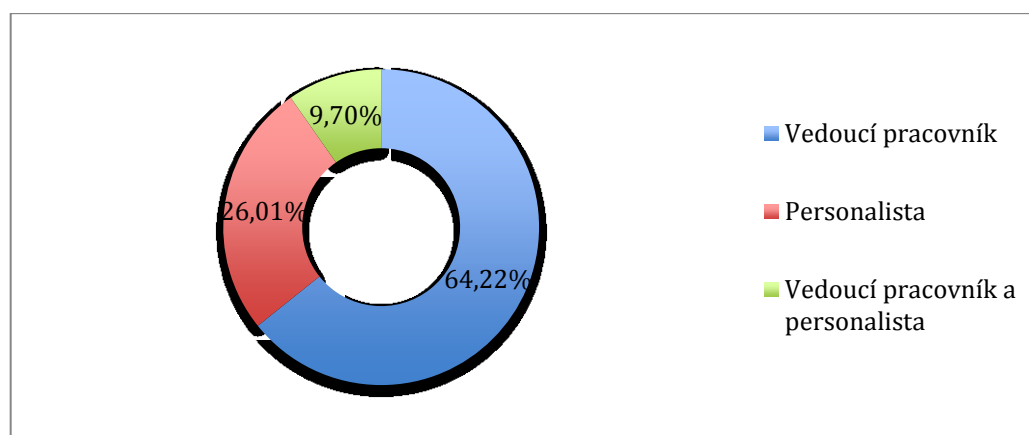
Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se účastnilo 18 zaměstnanců na pozici teamleader a 7 manažerů. Výběrová řízení na tyto pozice jsou dle odpovědí a konzultace se zástupcem HR velmi podobná, proto jsou odpovědi, i vzhledem k nižšímu počtu respondentů v souhrnném grafu 5.5. Naprostá většina - 23 dotázaných (88,46%) byli účastníky Assessment Centra při výběrovém řízení. Výběrový pohovor je druhou nejčastěji využívanou metodou pro tyto pozice 18 respondentů (72%). Psychologických testů se účastnilo 34,61% (9 dotázaných na těchto pozicích). 7 těchto zaměstnanců (28%) absolvovalo testy pracovní způsobilosti. Zkoušky jazykových dovedností se zúčastnilo 5 dotázaných (26,9%).

Otázka č. 4: Kdo vedl Váš pohovor?

Odpovědi na tuto otázku byly rozděleny na 2 části s ohledem na typ uvolněné pozice.

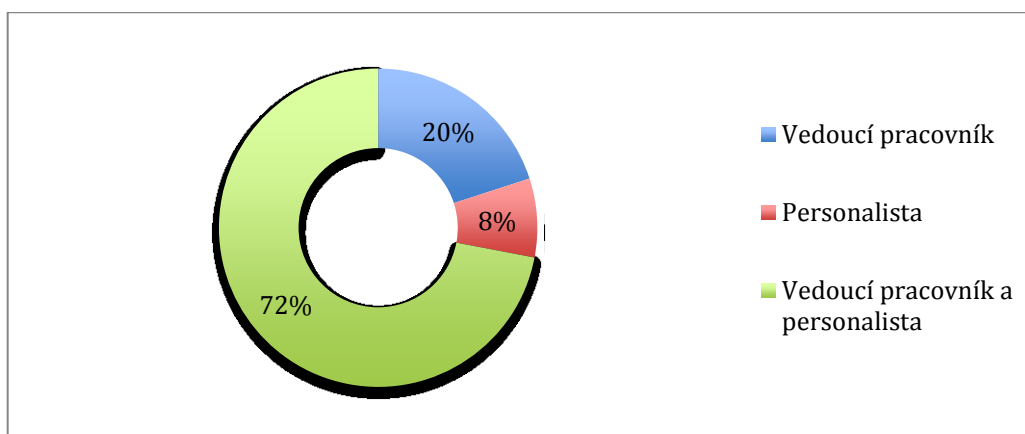
Graf 5.6 Vedoucí pohovoru pro specialistu & specialistu seniora



Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí pracovník uvolněné pozice byl rovněž vedoucím přijímacího pohovoru pro 65% (79 dotázaných zaměstnanců ve vybraných pozicích). 32 dotázaných (26,01%) označilo za vedoucího pohovoru personalistu. Pouze 12 (9,7%) specialistů & specialistů seniorů uvedlo, že vedoucím jejich pohovoru byl personalista i vedoucí pracovník zároveň.

Graf 5.7 Vedoucí pohovoru pro teamleadera & manažera



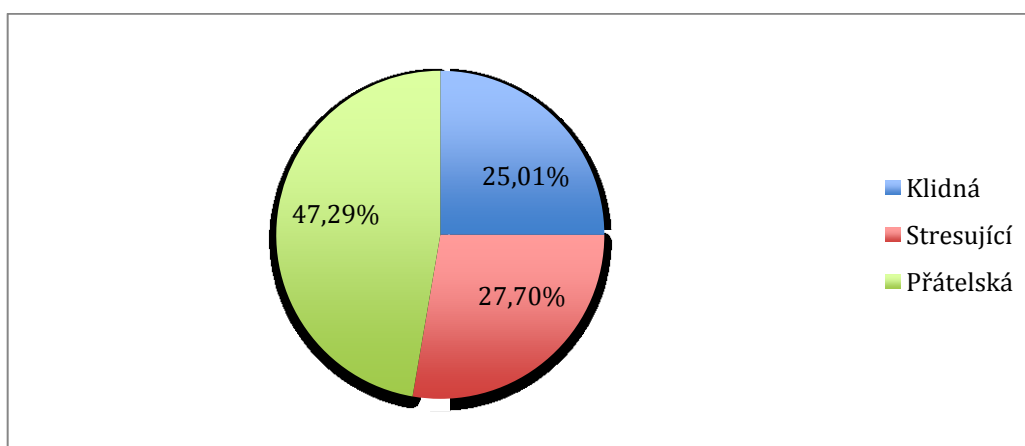
Zdroj: Vlastní zpracování

72% - 18 dotázaných ve vybrané skupině zaměstnanců byli na pohovoru, který vedli zároveň personalista a vedoucí pracovník. Ve 20% (5 dotázaných) případů byl vedoucí pracovník zároveň vedoucím pohovoru a pouze 2 dotázaní (8%) označili personalistu jako vedoucího svého pohovoru.

Otázka č. 5: Jaká atmosféra panovala při výběrovém pohovoru?

70 dotázaných zaměstnanců (47,29%) označilo atmosféru během pohovoru jako přátelskou, 41 respondentů (27,7%) považovalo výběrový pohovor za stresující a zbylá čtvrtina (37 respondentů) označila atmosféru za klidnou.

Graf 5.8 Atmosféra během výběrového pohovoru

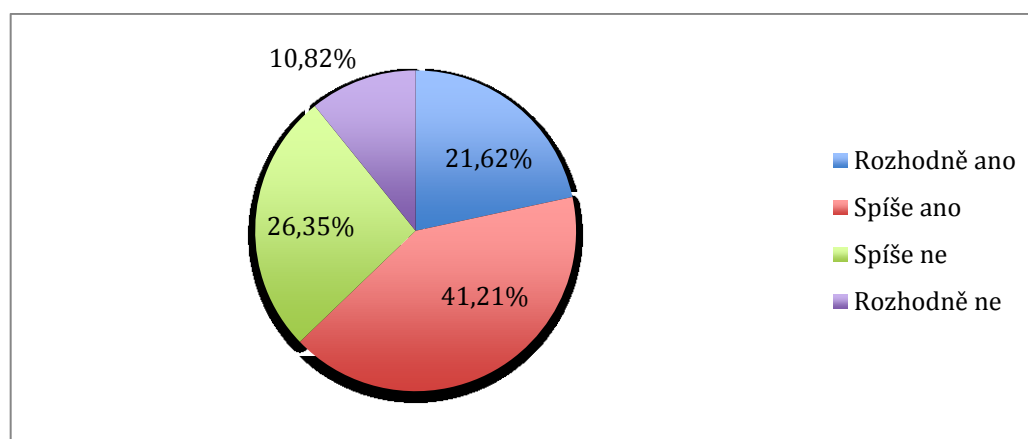


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Dozvěděl/a jste se při výběrovém řízení základní informace o společnosti?

Z grafu 5.9 je patrné, že více než polovina zaměstnanců (rozhodně ano - 32 respondentů (21,62%), spíše ano - 61 respondentů (41,21%)) obdržela základní informace o společnosti během pohovoru. Základní informace spíše neobdrželo 39 (26,35%) dotázaných a zbylých 16 (10,82%) zaměstnanců rozhodně nebylo informováno o společnosti.

Graf 5.9 Informovanost o společnosti

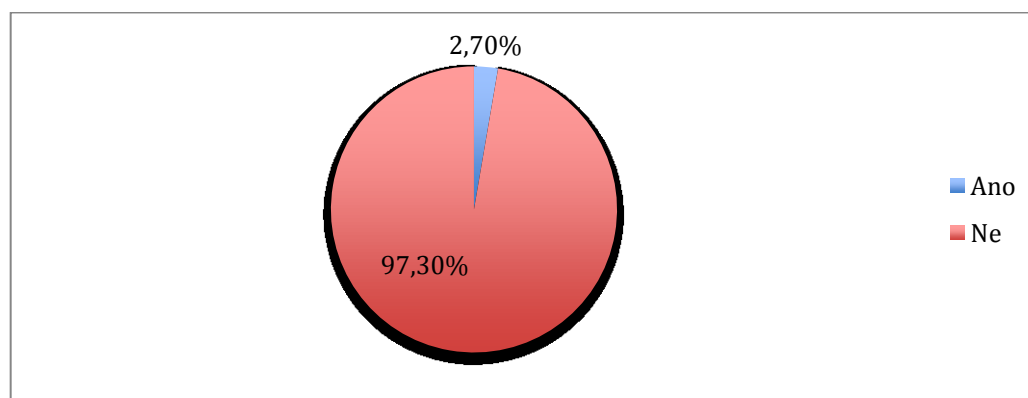


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Byly Vám během pohovoru kladeny diskriminační otázky?

Pouze 4 respondenti (2,7% ze všech dotázaných) se během svého výběrového pohovoru setkali s otázkami týkající se např. rasy, náboženství, sexuální orientace apod.. V tomto ohledu si počínají personalisté a vedoucí pracovníci velmi profesionálně.

Graf 5.10 Výskyt diskriminačních otázek

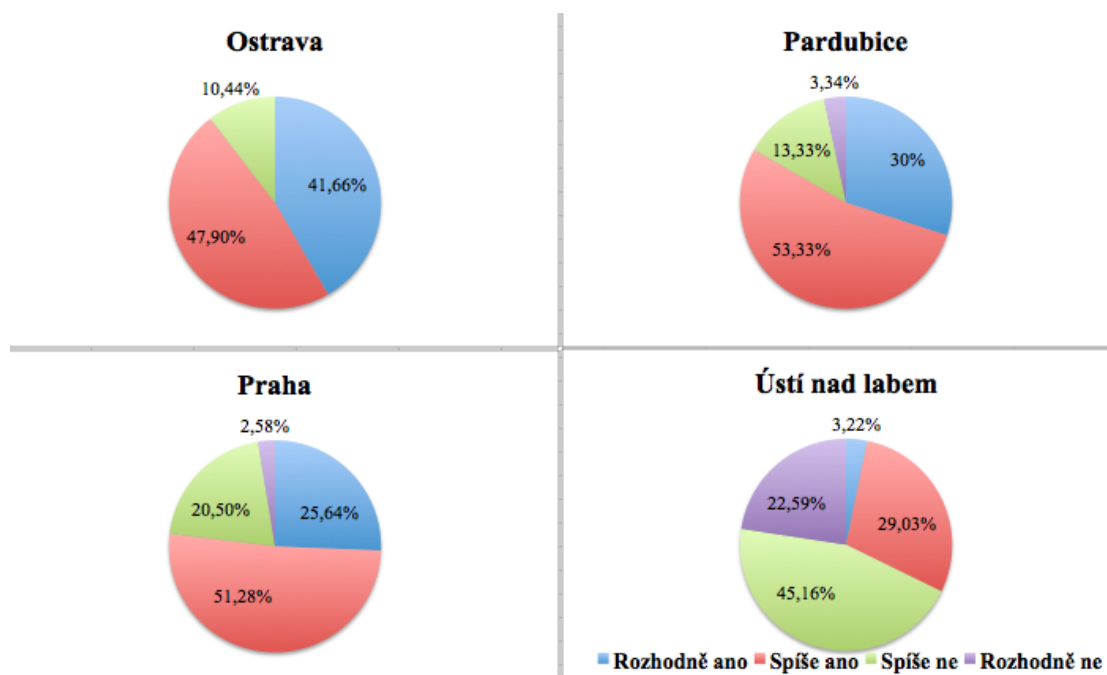


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Vyhovovalo Vám prostředí, ve kterém pohovor probíhal?

Z grafu 5.11 vyplývají znatelné rozdíly mezi jednotlivým pobočkami společnosti týkající se prostředí výběrových pohovorů.

Graf 5.11 Prostředí pohovoru



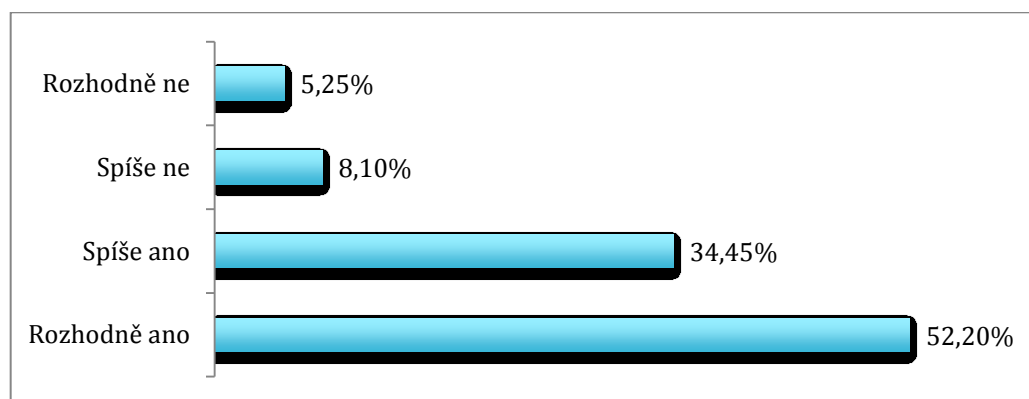
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejlépe vyhovující prostředí se nachází v Ostravské pobočce, kde označilo odpověď „Spíše ne“ pouze 5 (10,44%) dotázaných zaměstnanců. V Pardubicích a v Praze byly výsledky velmi podobné. Více než polovina respondentů v obou pobočkách 16 respondentů (53,33%) - Pardubice a 20 respondentů (51,28%) – Praha, označilo odpověď „Rozhodně ano“. Na rozdíl od Pardubic je však v Praze vyšší procento zaměstnanců, jimž prostředí pohovoru nevyhovovalo, v součtu 9 respondentů (23,08%) - Praha a 5 respondentů (16,67%) - Pardubice. Jednoznačně nejméně vyhovujícím prostředím pro konání výběrových pohovorů je dle názoru zaměstnanců na pobočce v Ústí nad Labem. Nedostatečně větraný prostor v suterénu staré budovy v Ústí nad Labem je pro výběrové pohovory nedostačující prostředí a nevyhovovalo v součtu 23 (67,75%) dotázaným.

Otázka č. 9: Měl/a jste během pohovoru prostor na dotazy?

Obvykle na konci pohovoru bývá vyhrazen prostor pro dotazy uchazečů. Toto potvrdilo celkem 128 (86,65%) dotázaných zaměstnanců. 8 (5,25%) respondentů uvedlo, že jim nebyl poskytnut prostor na své dotazy.

Graf 5.12 Prostor na dotazy během pohovoru

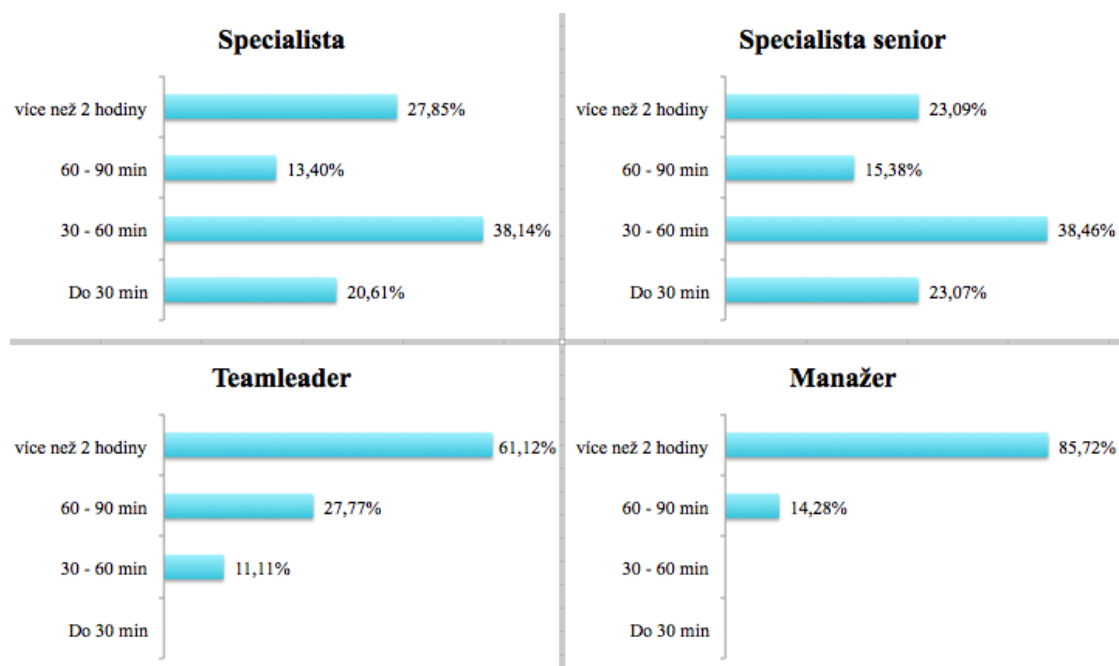


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Jak dlouho trval Váš pohovor?

V grafu 5.13 jsou odpovědi rozděleny podle jednotlivých pracovních pozic respondentů.

Graf 5.13 Doba pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Doba výběrového pohovoru na pozici specialisty a specialisty senior jsou téměř totožné. V obou případech pohovor nejčastěji trval v rozmezí 30 - 60 minut (přibližně 38% odpovědí - takto odpovědělo 37 specialistů a 10 specialistů seniorů). Zhruba 20% respondentů (20 specialistů, 6 specialistů seniorů) bylo na pohovoru méně než 30 minut. 27 (27,85%) dotázaných specialistů a 6 (23,09%) specialistů seniorů byli na pohovoru déle než 2 hodiny. Časová rozmanitost výběrových pohovorů na stejnou pozici dokládá individuální přístup k jednotlivým uchazečům ze strany personalistů a vedoucího pracovníka.

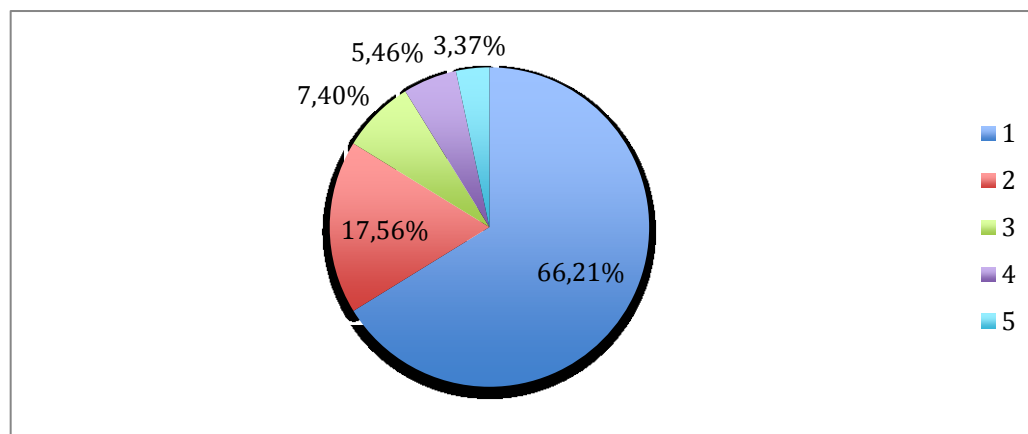
Pouze 2 (11,11%) teamleadeři byli na pohovoru méně než 1 hodinu, 5 (27,77%) pak v rozmezí 60 - 90 minut. Výběrové řízení na tuto pozici trvá nejčastěji více než 2 hodiny (61,12% - 11 odpovědí).

Naprostá většina manažerů call center (85,72%, 6 dotázaných) se účastnilo pohovorů delších než 2 hodiny, zbylí respondenti uvedli rozmezí 60-90 minut.

Z grafu 5.13 vyplývá rostoucí časová náročnost výběru zaměstnanců v návaznosti na pozici, se kterou je výběrové řízení spojeno.

Otázka č. 11: Do jaké míry byli členové výběrové komise připraveni?

Graf 5.14 Připravenost členů výběrové komise



Zdroj: Vlastní zpracování

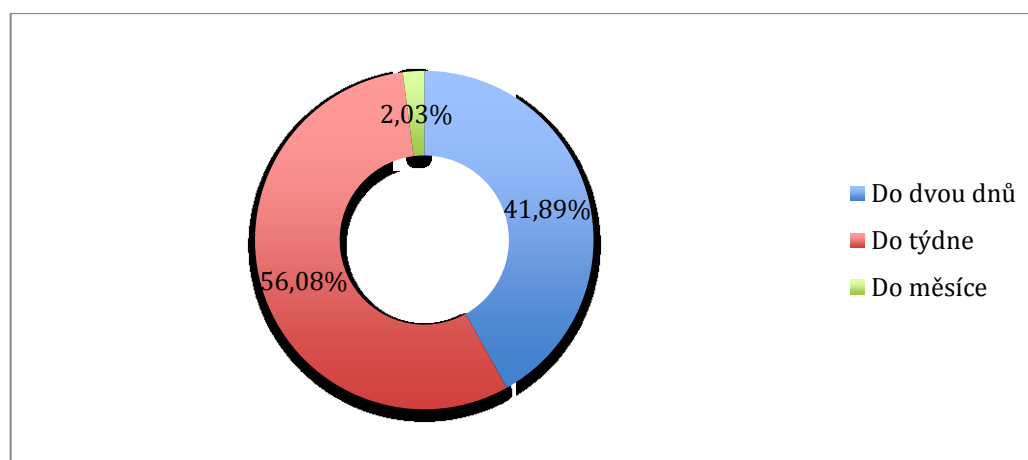
Tato otázka byla postavena na známkování jako ve škole. Jedničku za přípravu by členům výběrové komise udělilo 98 (66,21%) respondentů, dvojku 26 (17,56%), trojku 11 (7,4%), čtyřku 8 (5,46%) a pětku pak pouze 5 (3,37%) dotázaných.

Odpovědi dokazují vysokou úroveň přípravy členů komise na jednotlivá výběrová řízení.

Otázka č. 12: Do jaké doby jste byl/a seznámen/a s výsledky výběrového řízení?

Do dvou dnů se dozvědělo o výsledcích výběrového řízení 62 (41,89%) dotázaných, dalších 83 (56,08%) zaměstnanců bylo s výsledky seznámeno do týdne. Pouze 3 (2,03%) respondenti byli obeznámeni do jednoho měsíce. Tato velká časová prodleva byla zapříčiněna administrativní chybou jednoho z personalistů.

Graf 5.15 Doba do oznámení výsledků



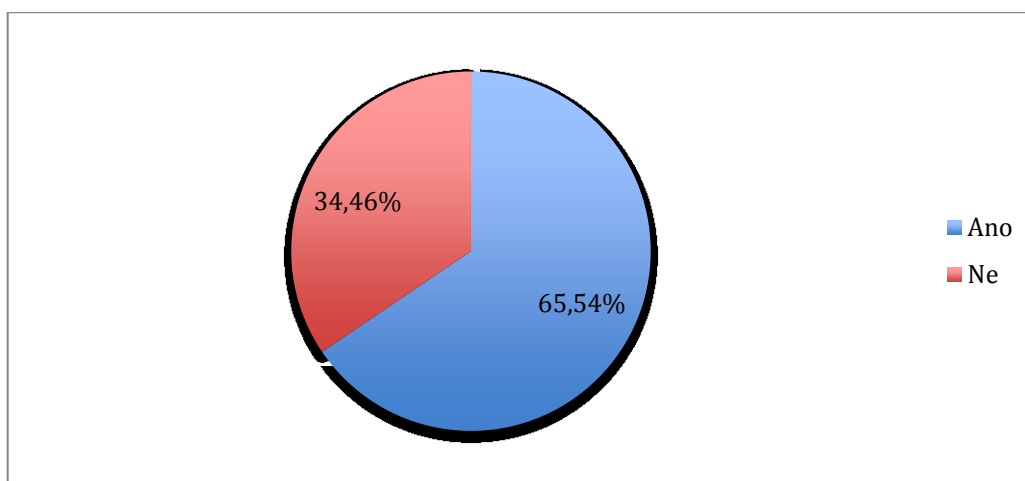
Zdroj: Vlastní zpracování

5.5.2 Část B - Adaptace zaměstnanců

Otázka č. 13: Obdržel/a jste adaptační plán?

97 dotázaných zaměstnanců (65,54%) obdrželo adaptační plán. Zbylých 51 (34,46%) uvedlo, že se s adaptačním plánem při nástupu do zaměstnání nesetkali. Rozdílné odpovědi jsou v důsledku změny adaptačního procesu během posledních tří let, kdy zaměstnanci, přijatí do roku 2012 včetně, neobdrželi adaptační plán.

Graf 5.16 Obdržení adaptačního plánu

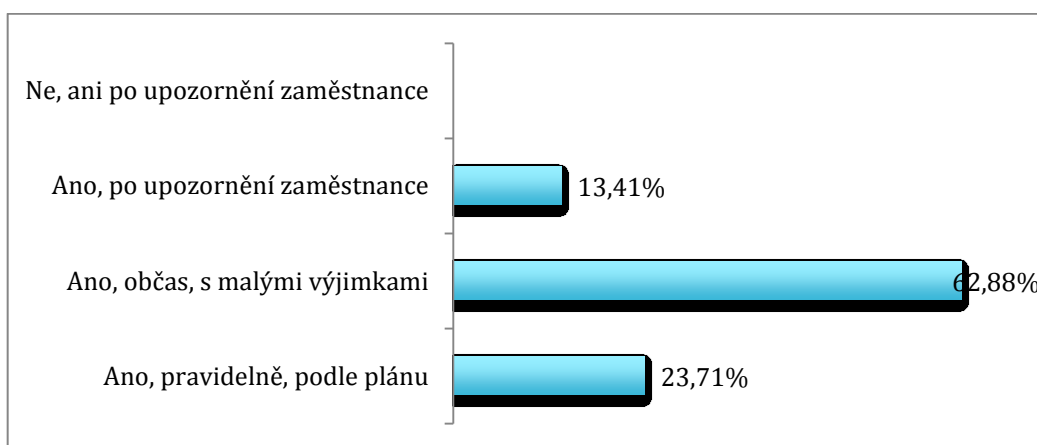


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Probíhala Vaše adaptace dle daného plánu?

Tato otázka plynuje navazuje na otázku č. 13 a odpovídali na ni pouze zaměstnanci, kteří v předchozí otázce označili „ano“. Na tuto otázku tedy odpovědělo celkově 97 respondentů.

Graf 5.17 Průběh adaptace



Zdroj: Vlastní zpracování

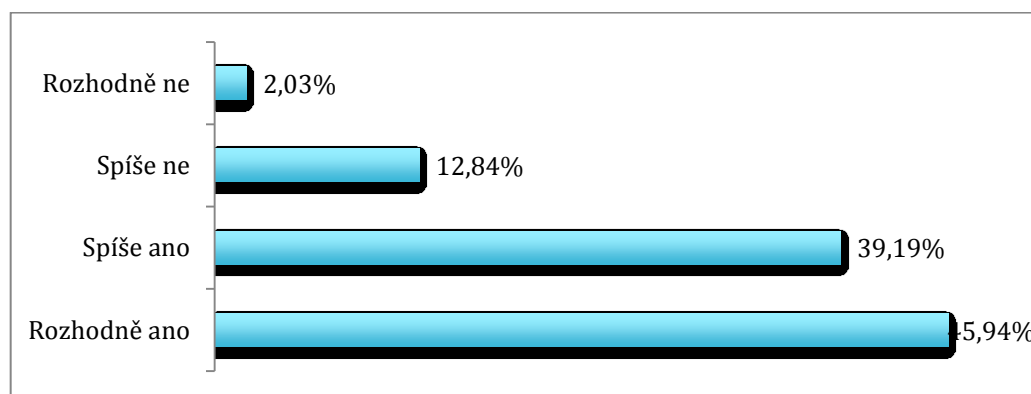
Adaptace probíhala pravidelně a podle plánu ve 23 (23,71%) případech, adaptaci podle plánu s malými výjimkami absolvovalo 61 (62,88%) respondentů. 13 (13,41%) dotázaných zaměstnanců bylo nuceno upozornit na nedostatečný soulad mezi adaptačním plánem a samotným procesem adaptace ve společnosti.

Otázka č. 15: Byl/a jste po příchodu seznámen/a s ostatními zaměstnanci?

Přibližně 85% respondentů (45,94%, 68 respondentů - rozhodně ano, 39,19%, 58 respondentů - spíše ano) bylo seznámeno s ostatními zaměstnanci po příchodu na nové pracoviště. Zbýlých 21 (15%) dotázaných s kolegy seznámeno nebylo. Pouze 3 (2%) zaměstnanci uvedli, že rozhodně nebyli s nikým na pracovišti seznámeni.

Představení zaměstnance novému kolektivu a naopak, by mělo být považováno za základ úspěšné adaptace, jak už formální tak neformální. Toto představení má na starosti vždy přímý nadřízený nového zaměstnance. Z odpovědí vyplývá, že by měl být kladen větší důraz na zapojení nováčka do kolektivu, jelikož ne všichni vedoucí pracovníci toto dodržují.

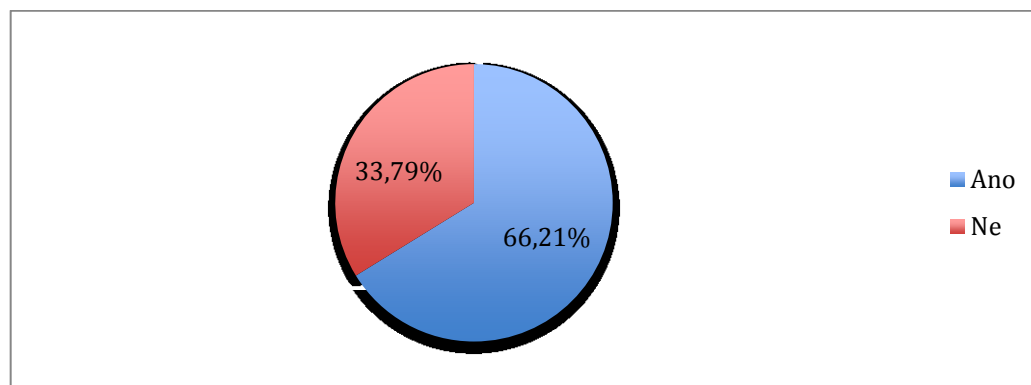
Graf 5.18 Seznámení s kolegy na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Vedl Vás v prvních dnech mentor/coach?

Graf 5.19 Pomoc mentora/coache během adaptace



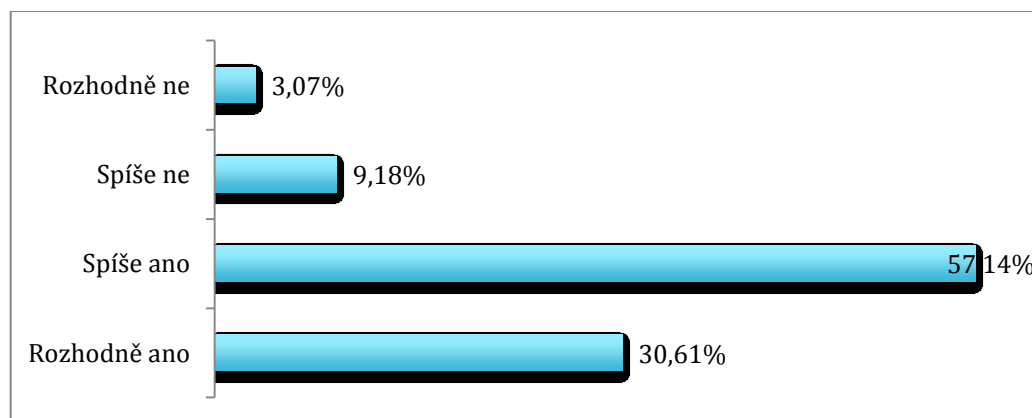
Zdroj: Vlastní zpracování

Přidělení mentora/coache nováčkovi provádí přímý nadřízený pracovník a je závislé na jeho úsudku a na celkovém vytížení daného pracoviště. 98 dotázaným zaměstnancům (66,21%) byl mentor/coach přidělen. Podstatná část dotázaných zaměstnanců (50 respondentů - 33,79%) však musela své první dny na pracovišti absolvovat bez jeho pomoci.

Otázka č. 17: Byl/a jste spokojen/a s činností Vašeho mentora/coache?

Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří v předešlé otázce označili „ano“. Z celkového počtu 98 respondentů, jimž byl přidělen na pracovišti mentor/coach, bylo přibližně 87% spokojeno s jeho činností, 30 respondentů (30,61%) - rozhodně ano, 56 respondentů (57,14%) - spíše ano. Necelých 13% (12 respondentů) nebylo spokojeno, z toho 3 respondenti (3%) uvedli odpověď „Rozhodně ne“.

Graf 5.20 Spokojenost s činností mentora/coache

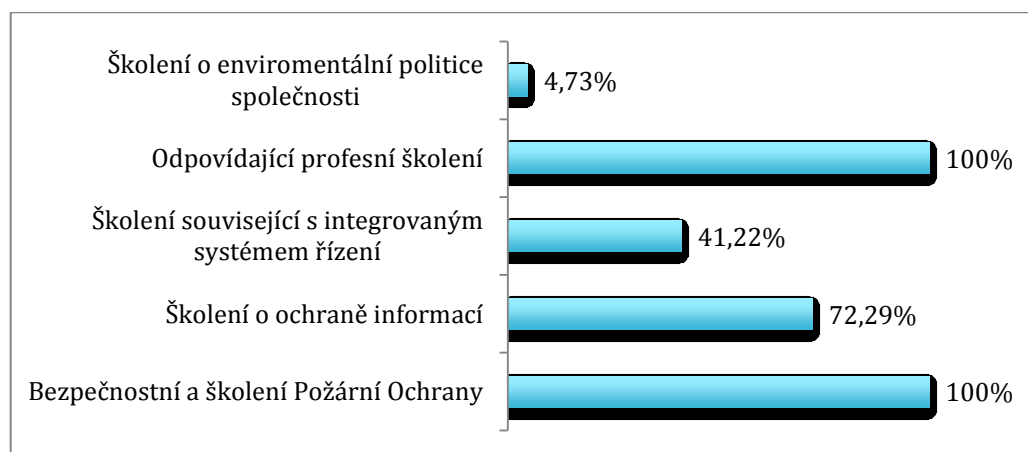


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Jakými školeními jste prošel/la během období adaptace?

Respondenti mohli u této otázky označit více odpovědí, z tohoto důvodu není součet stoprocentní. O účasti na školeních rozhoduje vždy přímý nadřízený nového zaměstnance.

Graf 5.21 Absolvovaná školení během období adaptace



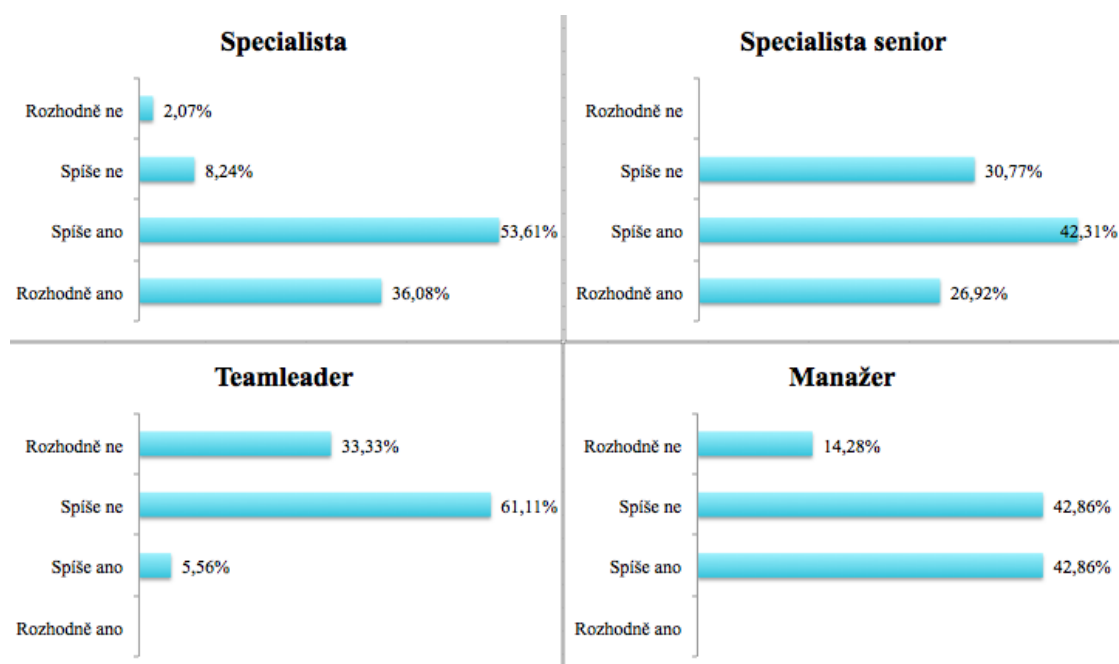
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 5.21 je patrné, že všichni zaměstnanci jsou povinni absolvovat při vstupu bezpečnostní školení, školení požární ochrany a odpovídající profesní zaškolení. 107 (72,29%) respondentů se dále účastnilo školení o ochraně informací, toto školení je rovněž povinné pro všechny zaměstnance, probíhá ale v tříletém intervalu a vždy formou e-learningu. Na školení týkající se integrovaného systému řízení bylo posláno 61 (41,22%) respondentů. Školení o environmentální politice společnosti se týká pouze pozice manažer (7 respondentů, 4,73%).

Otázka č. 19: Získal/a jste během adaptačního procesu všechny informace potřebné pro vykonání Vaší pracovní pozice?

Graf 5.22 zobrazuje rozdělení odpovědí dle jednotlivých pracovních pozic. Více než 89% (35 oslovených specialistů (36,08%) - rozhodně ano, 52 specialistů (53,61%) - spíše ano), uvedlo, že obdrželi všechny potřebné informace k výkonu své práce. Zbýlých zhruba 10% nebylo spokojeno s informovaností, z toho pouze 2% specialistů (2 respondenti) označilo odpověď „rozhodně ne“.

Graf 5.22 Informovanost zaměstnanců během adaptace



Zdroj: Vlastní zpracování

U pozice specialista senior bylo téměř 70% (7 respondentů (26,92%) - rozhodně ano, 11 respondentů (42,31%) - spíše ano) dotázaných dostatečně informováno. Zbýlých 8 respondentů (30,77%) označilo odpověď „spíše ne“.

Pouze 1 (5,56%) dotázaný teamleader byl dostatečně informován během adaptačního procesu. Další zaměstnanci na této pozici označili odpověď „spíše ne“ (11 respondentů - 61,11%) a „rozhodně ne“ (6 respondentů - 33,33%).

Většina manažerů uvedlo, že nebyli dostatečně informováni o pracovní pozici (1 respondent (14,28%) - rozhodně ne a 3 respondenti (42,86%) - spíše ne). Další 3 dotázaní manažeri označili „spíše ano“ (42,86%).

Z uvedených dat jednoznačně vyplývá nedostatečná informovanost nových zaměstnanců na vyšších pozicích, nejvíce však na pozici teamleadera.

Otázka č. 20: Jak hodnotíte proces vlastní adaptace?

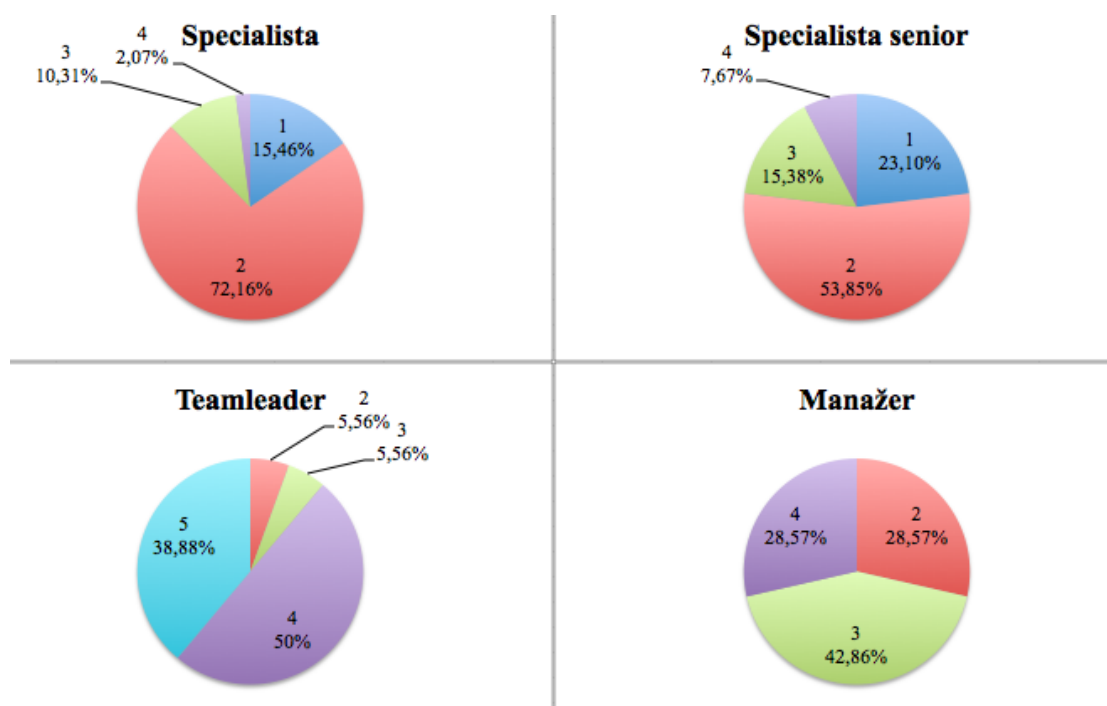
V této otázce byli respondenti vyzváni, aby ohodnotili vlastní adaptaci. K hodnocení byl využit systém známek jako ve škole. Nejlépe je adaptační proces hodnocen specialisty a specialisty seniory. 15 dotázaných specialistů (15,46%) hodnotilo adaptaci jako výbornou, 70 specialistů (72,16%) jako chvalitebnou, 10

specialistů (10,31%) pak jako dobrou. Zbylí 4 dotázaní specialisté hodnotili proces adaptace známkou „4“.

6 specialistů seniorů (23,1%) hodnotilo adaptaci jako výbornou, 14 respondentů (53,85%) jako chvalitebnou, 4 specialisté senioři (15,38%) označili známkou „3“ a 2 respondenti (7,67%) hodnotili adaptaci jako dostatečnou.

Nejhůře hodnocený proces adaptace je na pozici teamleadera. Celých 50% dotázaných (9 teamleaderů) označilo známkou „4“, 7 teamleaderů (38,88%) pak dalo dokonce nedostatečnou. Pouze pro 1 (5,56%) respondenta byla adaptace chvalitebná.

Graf 5.23 Hodnocení adaptace dle jednotlivých pozic



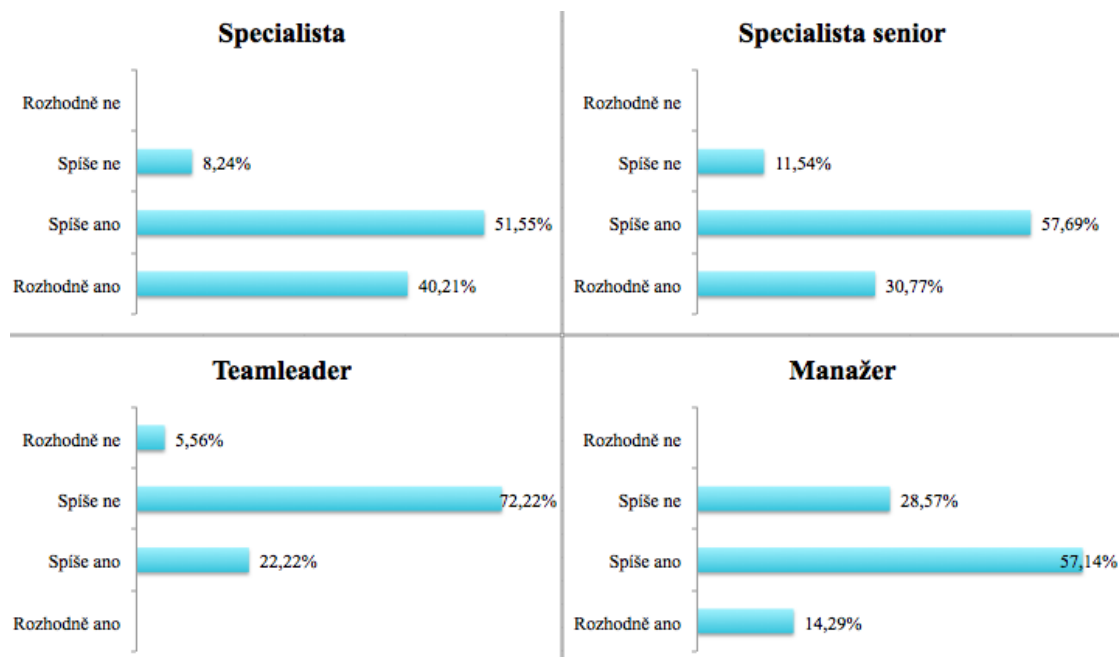
Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi manažery je proces adaptace hodnocen jako průměrný. 3 manažeři (42,86%) označili „3“. Známkou „2“ a „4“ pak udělili shodně 2 (28,57%) dotázaní manažeři.

Hodnocení vlastní adaptace mezi zaměstnanci koresponduje s otázkou č. 19, kde byla rovněž pozice teamleadera označena jako nejhůře hodnocená, co se týká kvality a kvantity obdržených informací během adaptace. Obecně je hůře hodnocena adaptace na vyšší pozice, toto souvisí také s náročností jednotlivých činností s pozicí spojených.

Otázka č. 21: Jste dle svého názoru schopen/schopna po uplynutí adaptační doby samostatně pracovat?

Graf 5.24 Schopnost samostatné práce po uplynutí adaptační doby



Zdroj: Vlastní zpracování

Naprostá většina - 89 dotázaných specialistů (91,76%) a 23 specialistů seniorů (88,46%) je dle svého názoru schopno samostatné práce po uplynutí adaptační doby. Zbýlých 8 (8,24%) specialistů, respektive 3 specialisté senioři (11,54%) spíše nebyli schopni pracovat samostatně po uplynutí adaptační doby.

Více než 75% dotázaných temaleaderů spíše nebyli (72,22%, 13 dotázaných teamleaderů) nebo rozhodně nebyli (5,56%, 1 teamleader) schopni samostatně pracovat po ukončení své adaptace. Zbylí 4 teamleadeři (22,22%) odpověděli „spíše ano“.

„Rozhodně ano“ označil 1 (14,29%) dotázaný manažer, další 4 (57,14%) uvedli „spíše ano“. Jako spíše neschopni samostatné práce se na konci adaptace cítili 2 (28,57%) respondenti.

Nejvíce pomoci i po ukončení adaptační doby vyžadují teamleadeři, naopak nejméně problémů s adaptací jsou na pozicích specialista a specialista senior. Adaptace na pozici manažera dopadla vzhledem k náročnosti této funkce podle očekávání.

Otázka č. 22: Máte návrhy na zlepšení výběrového a adaptačního procesu?

Tato otázka byla otevřená a respondenti zde dostali prostor k vyjádření svých návrhů na zlepšení výběrového a adaptačního procesu ve společnosti.

Nejčastější připomínky, vážící se k výběrovému procesu, se týkaly především jeho doby trvání a dále také dlouhého intervalu mezi pohovorem a oznámením o přijetí/nepřijetí uchazeče.

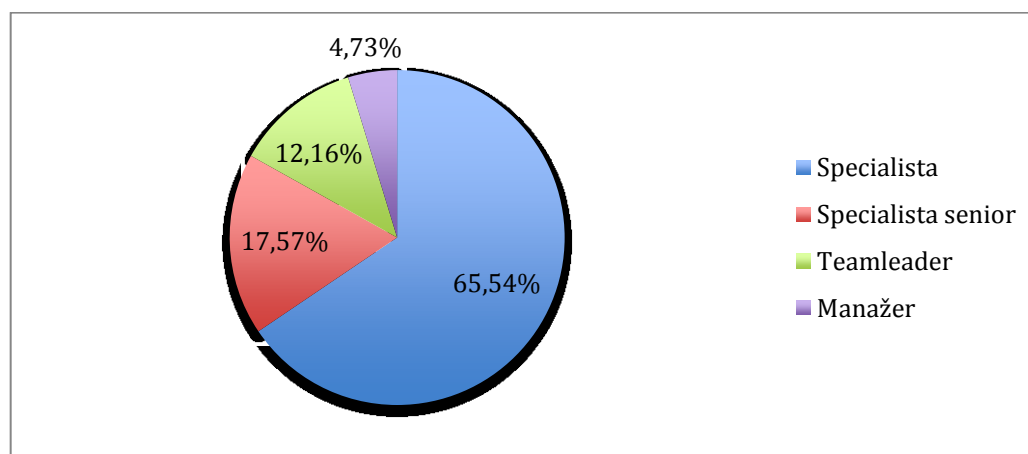
Zaměstnanci by během procesu adaptace a zaškolování uvítali více praktických ukázek a příkladů týkajících se jejich činností. Mezi dalšími odpověďmi se objevoval požadavek na přidělení mentora/coache každému nováčkovi. Jako nedostatek vnímají zaměstnanci absenci informačního balíčku o společnosti.

5.5.3 Část C - Identifikační otázky

Otázka č. 23: Vaše pozice?

Procentuální rozložení respondentů přibližně odpovídá celkovým počtům zaměstnanců na jednotlivých pozicích s přihlédnutím na omezující podmínku doby trvání pracovního poměru kratší než 3 roky. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 97 specialistů, 26 specialistů seniorů, 18 teamleaderů a 7 manažerů.

Graf 5.25 Pracovní pozice respondentů



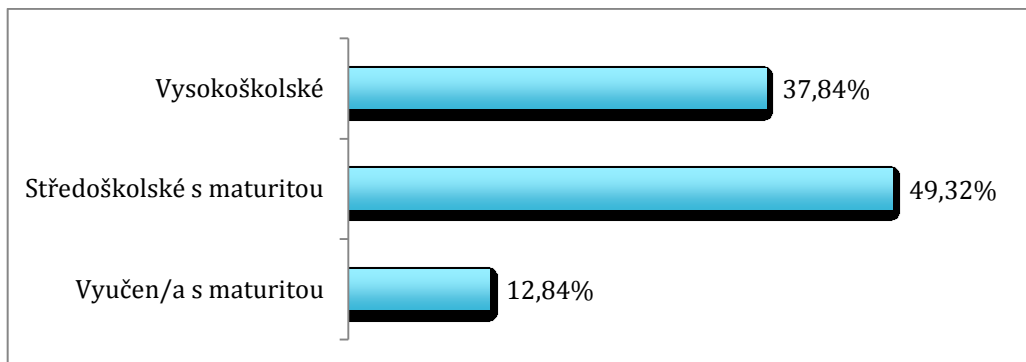
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 24: Nejvyšší dosažené vzdělání

Důraz na dosažené vzdělání je kladen pouze u pozice manažera call centra, kde je podmínkou vysokoškolský diplom. Na ostatních pozicích není stanoveno minimální vzdělání. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 56 respondentů (37,84%), 73

respondentů (49,32%) je středoškolského vzdělání s maturitou. Zbýlých 19 respondentů (12,84%) je vyučeno s maturitou.

Graf 5.26 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

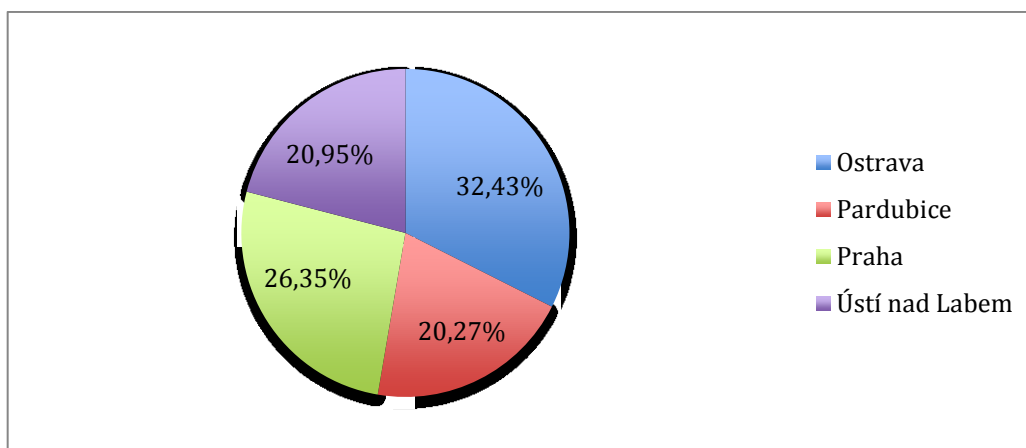


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 25: Ve které pobočce jste zaměstnán/a?

V grafu 5.27 je znázorněno složení respondentů podle místa jejich pracoviště. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 48 zaměstnanců z Ostravy (32,43%), 30 zaměstnanců z Pardubic (20,27%), 39 zaměstnanců z Prahy (26,35%) a 31 zaměstnanců z Ústí nad Labem (20,95%).

Graf 5.27 Rozdělení respondentů do jednotlivých poboček



Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že hlavním problémem při výběrovém řízení je nevyhovující prostředí pro konání tohoto řízení v pobočce v Ústí nad Labem, kde 68% dotázaných označilo zvolené prostory jako nevyhovující. Naopak silnou stránkou společnosti je připravenost hodnotitelů, kteří se účastní výběrových řízení.

Adaptační plán obdrželo přibližně 65% respondentů, rozdílný přístup k novým zaměstnancům je způsoben restrukturalizací společnosti a s ní spojenými změnami v přístupu k lidským zdrojům ve společnosti. Rovněž přiřazení mentora novým zaměstnancům provádí přímý nadřízený a jeho práce je často závislá na jeho samotném postoji a celkové vytíženosti daného pracoviště. Mentor byl přidělen 66% zaměstnanců. Hodnocení procesu adaptace dopadlo nejhůře na pozici teamleadera, kde 50% daných respondentů označilo adaptaci za dostatečnou, 38,88% dokonce za nedostatečnou. S tímto hodnocením je spojena rovněž otázka schopnosti samostatného výkonu po ukončení adaptační doby. 72,22% teamleaderů uvedlo, že spíše nebyli schopni samostatné práce na konci své adaptace.

Zaměstnanci v dotazníku dostali rovněž prostor pro své návrhy na zlepšení adaptačního a výběrového procesu. Návrhy k úpravě výběrového procesu se týkaly především jeho doby trvání a doby mezi ukončením pohovoru a oznámením o konečném rozhodnutí. Během procesu adaptace by respondenti uvítali více praktických příkladů týkajících se jejich pozice během odborných školení, dále se zde objevoval požadavek na přidělení mentora každému nováčkovi, případně sestavení informačního balíčku společnosti.

Všechny odpovědi, rozdělené dle identifikačních otázek, jsou vloženy v příloze č. 5.

6. Návrhy a doporučení

Tato kapitola je věnována možným návrhům a doporučením k úpravě stávajícího procesu výběru a adaptace zaměstnanců. Jednotlivé návrhy a doporučení vychází z rozhovorů se zástupcem HR oddělení a pracovníky na pozici specialista a specialista senior v Ostravském call centru. Důležitým zdrojem informací byly v neposlední řadě provedené dotazníkové šetření a analýza interních dokumentů společnosti. Pro zajištění proveditelnosti veškerých návrhů byly provedeny konzultace s manažerem call centra v Ostravě.

6.1 Návrhy a doporučení pro proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců ve společnosti O2 Czech Republic a.s. je značně individualizovaný a jeho průběh se odvíjí na domluvě mezi personalistou a příslušným vedoucím pracovníkem, který se procesu rovněž účastní. Z tohoto důvodu existují značné rozdíly mezi průběhem jednotlivých výběrových řízení napříč všemi pozicemi call center. V této oblasti je doporučena určitá **standardizace výběrových řízení vzhledem k jednotlivým pozicím**, obzvláště se to týká pozice specialisty a specialisty seniora, kde z analýzy dotazníků a z rozhovorů se zaměstnanci call centra vyplynula přílišná časová i věcná náročnost výběrového řízení vzhledem k vykonávané práci. Pro výběr zaměstnanců na tyto pracoviště není nezbytné Assessment Centrum, tato metoda se jeví vzhledem ke své časové i finanční nákladnosti jako velmi nevýhodná. Výběrová řízení na pozice specialistů jsou díky vysoké fluktuaci na těchto pracovištích velmi častá a proto by personalisté mohli jistou standardizací výběrových řízení ušetřit společnosti nemalé finanční prostředky.

Tab. 6.1 Doporučené metody výběrového řízení na jednotlivé pozice

Pozice	Doporučená metoda
Specialista	<ul style="list-style-type: none">• Výběrový pohovor (behaviorální)
Specialista senior	<ul style="list-style-type: none">• Výběrový pohovor (behaviorální)• Testy pracovní způsobilosti
Teamleader	<ul style="list-style-type: none">• Výběrový pohovor (behaviorální, stresový)• Assessment Centrum

Manažer	<ul style="list-style-type: none"> • Výběrový pohovor (behaviorální, stresový) • Assessment Centrum • Zkouška jazykových dovedností
---------	--

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření byla zjištěna velká nespokojenost s prostředím výběrových pohovorů v Ústí nad Labem. Vzhledem k tomu, že O2 Czech Republic a.s. se prezentuje jako moderní a inovativní společnost, je její image velice důležitá. Nedostatečně větraný prostor v suterénu staré budovy v Ústí nad Labem je pro výběrové pohovory nedostačující. Společnost by měla klást **důraz na úpravu stávajících prostor**, případně **zvážit přesunutí do lépe vyhovující místnosti**.

S image společnosti souvisí také poměrně dlouhá časová prodleva mezi výběrovým řízením a vyrozuměním uchazeče. Tato prodleva je způsobena administrativní náročností a nutností potvrzení přijetí nového zaměstnance členem personálně - mzdové agendy HR oddělení v Praze. **Redukcí administrativních činností** přesunutím této pravomoci na vedoucího pracovníka dané pozice, případně na manažera call centra, by došlo k podstatnému urychlení výběrového procesu.

6.2 Návrhy a doporučení pro proces adaptace zaměstnanců

Zásadním nedostatkem procesu adaptace nových zaměstnanců ve společnosti je absence informačního adaptačního balíčku. Každý nově přijatý zaměstnanec by měl během svého welcome day obdržet adaptační informační balíček pro zlepšení jeho orientace na novém pracovišti. Obsahem informačního balíčku by měly být obecné informace o společnosti a informace týkající se všech pozic. Druhá část balíčku by měla obsahovat informace ke konkrétní pozici. Správně vytvořený informační balíček může společnosti ušetřit velké náklady díky urychlení procesu adaptace a plynulejšímu přechodu z přípravného na ostrý pracovní režim. K vytvoření tohoto balíčku může být přizvána externí firma zabývající se touto problematikou, nebo se společnost může inspirovat u konkurence. Po konzultaci se zástupcem HR oddělení byl vytvořen návrh informačního balíčku viz příloha 2.

Během adaptace hraje velmi důležitou roli coach/mentor, přidělený k jednotlivým nováčkům. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že přibližně třetině nových zaměstnanců nebyl mentor/coach přidělen. Přidělování těchto osob

k jednotlivým nováčkům je v pravomoci příslušného vedoucího pracovníka a závisí na jeho úvaze. Někteří vedoucí pracovníci neberou roli mentora jako podstatnou. Velké pracovní vytížení v odděleních a obava z neplnění zadaných úkolů je častou překážkou v přiřazování mentora/coache. Vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců v call centrech by bylo vhodné **určit osobu/vytvořit pracovní pozici, která bude vykonávat funkci mentora nebo coache trvale** a bude se na tuto práci specializovat pomocí odborných školení. Tato osoba by měl být komunikativní, společenská a rovněž by měla udržovat dobré vztahy s ostatními spolupracovníky. Role mentora/coache by měla být přiřazena rovněž osobě s dlouhodobými pracovními zkušenostmi. Ke každému oddělení by měl být přiřazen jeden odborně vyškolený mentor/coach. Díky těmto školením (mohou probíhat interně i externě) se vybraní zaměstnanci seznámí s technikami a principy mentorování, zjistí, co se přesně od mentora očekává a jaká je jeho role ve společnosti. Dále se dozví jaké má kompetence a za co je zodpovědný, během školení se mentoři zároveň prakticky cvičí v práci s nováčky. Toto vše umožní plynulejší a efektivnější adaptaci. Náklady na toto školení se pohybují v rozmezí 1.800 Kč – 3.000 Kč/osoba v závislosti na podmínkách a poskytovateli. Počet takovýchto pracovníků se odvíjí od velikosti jednotlivých oddělení a jejich míry fluktuace. Po konzultaci s personalistou bylo doporučeno vytvořit čtyři tato pracovní místa v pobočkách v Praze a Ostravě, dvě místa pro mentory by měly být vytvořeny v Pardubicích a Ústí nad Labem a jedno místo v Hradci Králové.

Vedoucí pracovník nově obsazené pozice je zodpovědný také za sestavení a dodržování adaptačního plánu. Z dotazníků však vyplynulo, že přibližně 35% respondentů svůj adaptační plán vůbec neobdrželo. Tento problém je způsoben vnímáním adaptačního plánu jako pouhé formality a absence kontroly dodržování tohoto plánu. Vedoucí pracovníci mohou brát tvorbu a následnou kontrolu dodržování adaptačního plánu pouze jak činnost zdržující od jejich náplně práce. Z tohoto důvodu by veškerá **činnost spojená s adaptačním plánem, měla být přesunuta na mentora/coache**, který by v pravidelných tří-týdenních intervalech byl povinen předložit zprávu o průběhu adaptace nováčka příslušnému vedoucímu a také zástupci personálního oddělení.

Dotazníkové šetření poukázalo na velice obtížnou adaptaci teamleaderů call center. Více než tři čtvrtiny dotázaných na této pozici si myslí, že není schopno samostatné práce. Zároveň většina teamleaderů nebyla dostatečně informována o

nárocích a požadavcích na svou pozici. Celkový proces adaptace teamleaderů byl ohodnocen průměrnou známkou 4,2 a je suverénně nejhorší. Tento problém by z části měl vyřešit přidělený mentor/coach, zároveň je však důležité dbát na **dostatek relevantních informací ohledně náplně práce** (informační balíček). Řešením tohoto problému by mohla být také školení odpovídající dané pozici.

Zaměstnanci si v dotazníku poměrně často stěžovali na přílišné teoretické zaměření jednotlivých školení a vznikl zde frekventovaný požadavek na omezení této teorie ve prospěch uvádění konkrétních příkladů z praxe.

7. Závěr

Výběr a adaptace zaměstnanců je komplexní proces, který při správném provedení může společnosti zajistit efektivitu na pracovištích a tím i tolik potřebnou konkurenceschopnost. Společnosti by měly na tyto procesy klást velký důraz, protože výběr správných zaměstnanců, ať už z osobnostního nebo profesního hlediska a jejich úspěšná adaptace, patří mezi klíčové činnosti. Při špatném výběru zaměstnanců přichází společnost o velké finanční prostředky a to buď formou nedostatečného výkonu nebo nadměrnou fluktuací na pracovištích.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, na teoreticko-metodickou a aplikačně-ověřovací. V teoreticky-metodické části jsou shromážděny informace k tématu. Zdrojem těchto informací byla především odborná literatura a články na webových stránkách věnující se lidským zdrojům. V aplikačně-ověřovací části je obsažen popis výběrového a adaptačního procesu a dále také analýza dotazníkového šetření s následnými návrhy ke zlepšení. Informace k aplikačně-ověřovací části diplomové práce byly čerpány z interních dokumentů společnosti a z rozhovorů se zaměstnanci call centra v Ostravě. Jednotlivé návrhy byly následně konzultovány s manažerem call centra.

Cílem této diplomové práce byla analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti a na základě této analýzy dále předložení návrhů na úpravu těchto procesů. Výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Jednotlivé dotazníky byly rozeslány zaměstnancům call center napříč všemi pobočkami společnosti O2 Czech Republic a.s., jedinou podmínkou pro výběr respondentů byla doba trvání pracovního poměru u společnosti, ta musela být kratší než 3 roky. Po provedení analýzy dotazníků a interních dokumentů společnosti se objevily určité nedostatky a odchylky směrnic od skutečnosti. Za největší problém je považována absence informačního balíčku, nepřesné vymezení činnosti mentora/coache a vnímání adaptačního plánu jako pouhé formality ze strany vedoucích. S činností mentora souvisí návrh na vytvoření nové pozice ve všech call centrech, osoba na této pozici by koordinovala adaptaci zaměstnanců ve spolupráci s příslušným vedoucím a za dohledu zástupce personálního oddělení. Tato pozice by zároveň ulevila vedoucím pracovníkům, ti by nemuseli nadále zodpovídat za adaptační proces a dostávali by pouze pravidelná hlášení o jeho průběhu.

Seznam zdrojů:

Literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ASWATHAPPA, K. *Human resource management: text and cases*. 5th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2008, 686 s. ISBN 9780070660205.
3. BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
4. DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. FOOT, Margaret a HOOK Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
7. HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. Brno: ERA, 2002, xii, 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
8. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
9. KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

10. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 1. Vyd. Brno: MotivPress, 2014, 216s. ISBN 978-80-87981-12-2
13. MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2008, xxix, 592 p. ISBN 0324542755.
14. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 288 s. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
15. SVOBODA, Mojmir. *Psychologická diagnostika dospělých*. Vyd. 3., V nakl. Portál 2. Praha: Portál, 2005, 342 s. ISBN 807367050x.
16. STEWART, L. Greg a Keneth G. BROWN. *Human Resource Management*. 2nd ed. Chichester: Wiley, 2011. ISBN 978-04-705-3049-8.
17. STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, xxiii, 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

18. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
19. THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
20. ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.
21. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
22. VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Vyd. 1. Brno: NC Publishing, 2010, 202 s. Gaia. ISBN 978-80-903858-8-7.
23. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

Elektronické zdroje

24. HR-MONITOR. *Každá třetí firma nepomáhá nováčkům se adaptovat v práci* [online] 2014 [cit. 17.2.2015]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/adaptacni-proces>
25. KM WORLD. What is KM? *Knowledge mangement explained* [online]2012,[cit.26.2.2015]. Dostupné z: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>

26. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Průručka pro personální a platovou agendu* [online] 2015, [cit. 3.3.2015]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB011>
27. MONTAG, Petr. *Vedení přijímacího pohovoru* [online] 2010, [cit. 22.2. 2015]. Dostupné z: <http://www.petr-montag.cz/files/vedeni-prijimaciho-rozhovoru.pdf>
28. SLOVÁČKOVÁ, Zuzana et al. *Průvodce personální psychologií* [online]2014,[cit.25.2.2015]. Dostupné z: http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/05-pohovory.html
29. STÝBLO, Jiří. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců* [online] 2006,[cit.17.2.2015]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=
30. TOMAN, Josef a Karel BUCHTA. *Kompetenční modely - vstupenka HR do businessu firmy* [online] 2013, [cit.2.3.2015]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsInterview/id/1778452>
31. UNIVERSITY OF KENT. *Assessment Centres* [online] 2011, [cit. 11.2.2015]. Dostupné z: <http://www.kent.ac.uk/careers/selection.htm>
32. URBAN, Jan. *Jak se vyvarovat chyb při výběru zaměstnanců* [online] 2012, [cit. 26.2.2015]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-52483470-jak-se-vyvarovat-chyb-pri-vyberu-zamestnancu>
33. URBAN, Jan. *Proč a jak koučovat* [online] 2009, [cit. 2.3.2015]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/docd4510v6484-proc-a-jak-koucovat/>

34. URBAN, Jan. *Vybrat kvalitní zaměstnance je zásadní. Poznáte ale ty problémové již při výběru?* [online] 2013, [cit. 26.2.2015]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-59922940-vybrat-kvalitni-zamestnance-je-zasadni-poznate-ale-ty-problemove-jiz-pri-vyberu>

Seznam zkratek:

AC - Assessment centrum

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR - Lidské zdroje

IT - Informační technologie

OZP - Osoba zdravotně postižená

PO - Požární ochrana

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4. 2015

Aleš Fzvi

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh:

Příloha 1	Dotazník
Příloha 2	Návrh adaptačního balíčku
Příloha 3	Manuál pro nadřízeného
Příloha 4	Osobní dotazník
Příloha 5	Členění odpovědí z dotazníkového šetření dle identifikačních otázek

Příloha 1

Vážení zaměstnanci,

jsem student VŠB - TUO, Ekonomické fakulty a v rámci své diplomové práce, která se zabývá procesem výběru a adaptace zaměstnanců, Vás prosím o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je rozdělen na 3 části, kdy část A se zabývá procesem výběru zaměstnanců, v části B se nachází otázky týkající se adaptačního procesu a část C se skládá ze tří identifikačních otázek. Výsledky budou použity pouze pro účely zpracování diplomové práce a nebudou nikde publikovány. Dotazník je zcela anonymní a obsahuje celkem 25 otázek.

- Pokud není uvedeno jinak, označte vždy jen jednu z uvedených možností

Děkuji za Váš čas a ochotu

Bc. Aleš Frei

A

1. Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

- a) Úřad práce
- b) Webové stránky společnosti
- c) Internetové pracovní portály
- d) Známí, přátelé
- e) Noviny, tisk
- f) Zprostředkovatelská agentura
- g) Jiné. Prosím uveďte:

2. Za jak dlouho jste byl/a kontaktován/a

- a) Do dvou dnů
- b) Do týdne
- c) Více jak týden
- d) Jiné. Prosím uveďte:

3. V rámci výběrového řízení jste absolvoval/a:
(Zde je možné označit více odpovědí)
- a) Výběrový pohovor
 - b) Assessment centrum
 - c) Zkouška jazykových dovedností
 - d) Testy pracovní způsobilosti
 - e) Jiné. Prosím uveďte:
4. Kdo vedl Váš pohovor?
- a) Vedoucí pracovník
 - b) Personalista
 - c) Vedoucí pracovník a personalista
5. Jaká atmosféra panovala při výběrovém pohovoru?
- a) Klidná
 - b) Stresující
 - c) Přátelská
 - d) Jiná. Prosím uveďte:
6. Dozvěděl/a jste se při výběrovém řízení základní informace o společnosti O2 ?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
7. Byly Vám během pohovoru kladeny diskriminační otázky, týkající se např. věku, rasy, náboženství, sexuální orientace apod.?
- a) ANO
 - b) NE

8. Vyhovovalo Vám prostředí, ve kterém pohovor probíhal?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

9. Měl/a jste během pohovoru prostor na dotazy?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

10. Jak dlouho trval Váš pohovor?

- a) Do 30 min
- b) 30 - 60 min
- c) 60 - 90 min
- d) více než 2 hodiny

11. Do jaké míry byli členové výběrové komise připraveni?

Ohodnoťte prosím jako ve škole

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Do jaké doby jste byl/a seznámen/a s výsledky výběrového řízení?

- a) Do dvou dnů
- b) Do týdne
- c) Jiné. Prosím uveďte:

B

13. Obdržel/a jste adaptační plán?

- a) Ano
- b) Ne

14. Pokud ano, probíhala adaptace podle plánu?

na tuto otázku odpovídejte pouze, pokud jste na předešlou otázku odpověděli ANO, děkuji.

- a) Ano, pravidelně, podle plánu
- b) Ano, občas, s malými výjimkami
- c) Ano, po upozornění zaměstnance
- d) Ne, ani po upozornění zaměstnance

15. Byl/a jste po příchodu seznámen/a s ostatními zaměstnanci?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

16. Vedl Vás v prvních dnech mentor/coach?

- a) Ano
- b) Ne

17. Byl/a jste spokojen/a s činností Vašeho garanta?

na tuto otázku odpovídejte pouze, pokud jste na předešlou otázku odpověděli ANO, děkuji.

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

18. Jakými školeními jste prošel/la během období adaptace?

Zde je možno označit více odpovědí

- a) Bezpečnostní a školení Požární Ochrany
- b) Školení o ochraně informací
- c) Školení související s integrovaným systémem řízení
- d) Odpovídající profesní školení
- e) Jiné. Prosím uveďte

19. Získal/a jste během adaptačního procesu všechny informace potřebné pro vykonání Vaší pracovní pozice?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

20. Jak hodnotíte proces vlastní adaptace?

Ohodnoťte prosím jako ve škole

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Jste dle svého názoru schopen/schopna po uplynutí adaptační doby samostatně pracovat?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

22. Máte návrhy na zlepšení výběrového a adaptačního procesu?

Prosím uveďte:

C

23. Vaše pozice

- a) Specialista
- b) Specialista senior
- c) Teamleader
- d) Manažer

24. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Vyučen/a s výučním listem
- b) Vyučen/a s maturitou
- c) Středoškolské
- d) Vysokoškolské

25. Ve které pobočce jste zaměstnán/a?

- a) Ostrava
- b) Pardubice
- c) Praha
- d) Hradec Králové
- e) Ústí nad Labem

Příloha 2

Adaptační balíček zaměstnance

Jméno zaměstnance:

Pozice zaměstnance:

Odpovědný personalista:

Přidělený mentor:

Datum nástupu zaměstnance:

Sdělení, činnost	Odpovědný pracovník	Datum	Převzal
Informace o společnosti	Personalista		
Organizační struktura	Personalista		
Organizační řád	Personalista		
Historie společnosti, vize, cíle	Personalista		
Zásady podnikání ve společnosti	Personalista		
Předání identifikační karty	Personalista		
Komunikační kanály ve společnosti	Personalista		
Důležité kontakty	Personalista		
Informace o zaměstnaneckých výhodách	Personalista		
Informace o parkování ve společnosti	Personalista		
Krizový plán společnosti	Personalista		
Informace o konkrétní pozici	Personalista		

V Praze dne:

Podpis personalisty

Podpis zaměstnance

Příloha 3

1. NEŽ NOVÝ KOLEGA NASTOUPÍ – DVA TÝDNY PŘED „DNEM D“		
ÚKOL	KDO? KDE? JAK?	✓
Zadat člověka do MIP (Manažerský Informační Portál - oneSAP) (po schválení Business Partnerem se přesype do SAPu)	Intranet – horní menu – Portály – MIP -oneSAP	
Vyplnit NÁSTUPNÍ LIST Zde se žádá o (A) počítač a (B) pevnou linku (přístroj)	<ul style="list-style-type: none"> přijde vám mailem poté, co bude člověk překlopen do SAPu v tuto chvíli zjistíte osobní číslo 	
A. Počítač		
V případě, že žádáte o <i>notebook</i> zvažte následující položky :		
Příslušenství: o lanko, taška, myš, docking station	Uvést do požadavku na počítač v NÁSTUPNÍM LISTU	
Vzdálený přístup (wifi ze zasedaček, domova či služebních cest) ... požádat o : • <u>PKI-SILNA-AUTENTIZACE</u> • a zároveň o <u>RAS</u>	Nový zaměstnanec může sám po svém nástupu Intranet – Aplikace - IAM	
B. Pevná linka		
<ul style="list-style-type: none"> Uveďte do nástupního listu, jestli půjde o nové číslo, nebo už existující (např. po odcházejícím zaměstnanci) V telefonním seznamu aktualizujte údaje (pro editaci se musíte přihlásit) 	Nástupní list Intranet – Telefonní seznam	
Workflow nástupního listu automaticky žádá o ID kartu a SIM kartu . Obě váš nový kolega dostane na Welcome Day . Na Welcome Day zve mailem personalistka. Pozn: Novému zaměstnanci je v rámci nabídky místa sdělena možnost převést si své soukromé O2 číslo. (Informace o potřebných krocích budou součástí nabídkového dopisu, další kroky bude řešit s personalistkou.)		
Vstup do celé vaší budovy je přidělen automaticky.		
Ostatní přístupy (např. garáže)	Portál 2000 – Vstupy a vjezdy	
Přidělení auta	Portál 2000 – Požadav. na služební vozidlo	

2. TÝDEN PŘED „DNEM D“		
ÚKOL	KDO? KDE? JAK?	✓
Následující kroky jsou samostatné úkoly a jsou seřazeny v logickém pořadí (navazují na sebe). Pozn: Může trvat až 3 dny od přijetí Nástupního listu, než se zaměstnanec „objeví“ v IAMu.		
Zažádat o doménu	Nyní již automaticky	
Zažádat o email (určitě vy a předem, vyřízení trvá až týden)	Nyní již automaticky	
Ostatní přístupy si může váš nový kolega vyřídít sám přes Intranet - Aplikace/ IAM – přístupy, systémy a programy, případně pomocí wServiceDesk – sdílené disky, vy jste jen součást procesu schvalování. Do Manuálu nováčka (Sekce 6) doplňte specifické přístupy, které bude zaměstnanec využívat v rámci své práce: <ul style="list-style-type: none"> • přístupy do systémů • sdílené disky 		
Mobilní telefon <ul style="list-style-type: none"> • SIM kartu dostane na Welcome Day automaticky • Mobilní telefon si může objednat okamžitě po nástupu 	Intranet – Aplikace – WserviceDesk	
Zařídit kancelářské potřeby (Office Depot), nebo do manuálu nováčka napsat jméno člověka, který pomůže zařídit		
Vizitky (může si zaměstnanec později objednat sám)	Intranet – Komunikace a brand – Brand a indentita – Praktické použití značky – Vizitky a kancelářské potřeby	
Vybrat a instruovat „ patrona “ (Zapojení do týmu, pomáhat s orientací a nejasnostmi, neformální podpora)		
Poslat Uvítací e-mail (vzor – intranet/zaměstnanci/prakt. HR. Průvodce/adaptace) (Info o lokalitě, dopravě, parkování, kontaktní jméno, na které se má odkázat na recepci, budova a patro ...)		
... nebo Uvítací SMS (Intranet – SMS brána (odkaz je na hlavní stránce, uprostřed úplně nahoře))		

4

3. DEN „D“ - VÁŠ NOVÝ KOLEGA JE NA WELCOME DAY		
POZVÁNKU NA WELCOME DAY POSÍLÁ PERSONALISTKA		
ÚKOL	KDO?	✓
Zkontrolovat v IAMu stav požadavků	Intranet – Aplikace - IAM	
Nechat otřít pracovní stůl		
Ujistěte se, že jste poslali Uvítací dopis (díky tomu nový kolega zná vaše jméno a ví, do které budovy má další den přijít)		
4. DEN „D“ + 1 – „PŘÍJEMNÉ PŘIVÍTÁNÍ“		
ÚKOL	KDO?	✓
Ukázat pracovní místo	Vy	
Provést nováčka po oddělení a představit týmu	Vy	
Seznámit s „Patronem“	Vy	

Kam pro : <ul style="list-style-type: none"> • kávu a vodu • svačinu či oběd • kancelářské pomůcky • poštu • tiskárnu a kopírku 	Vy nebo Patron	
--	----------------	--

5. V PRŮBĚHU PRVNÍHO TÝDNE

ÚKOL	KDO? KDE? JAK?	✓
Promyslet (a naplánovat) schůzku (oběd) nováčka s vaším nadřízeným , případně ředitelem ... (je pravděpodobné, že do celé např. divize nastoupilo víc lidí, je tedy možné časově sloučit)	Vy a HR Business Partner	
Seznámit s klíčovými „zákazníky a dodavateli“		
KPI <ul style="list-style-type: none"> • Vysvětlit princip, Ukázat aplikaci Řízení výkonu • Stanovit KPI na adaptační dobu 	Portál 2000 – řízení výkonu	
Pravidelné schůzky <ul style="list-style-type: none"> • Zrealizovat schůzku po 1. týdnu • Naplánovat pravidelné schůzky v průběhu adaptace 		

6. V PRŮBĚHU PRVNÍHO MĚSÍCE

ÚKOL	KDO? KDE? JAK?	✓
Schůzka po 4 týdnech <ul style="list-style-type: none"> • Probrat pokrok v plnění adaptačních cílů, co se daří a nedaří, případné vzdělávací potřeby 		
Povinné kurzy BOZP mají být splněné a zapsané v aplikaci PROZA	Portál 2000 - PROZA	
Vybrat, které části z volitelného kolečka je vhodné absolvovat <ul style="list-style-type: none"> • • • 	Intranet – zaměstnanci – Praktický HR průvodce - Adaptace	

7. PŘED KONCEM ZKUŠEBNÍ DOBY

ÚKOL	KDO? KDE? JAK?	✓
Vyhodnotit splnění adaptačních KPI	Portál 2000 – aplikace Řízení výkonu	
Nastavit „ostré“ KPI	Portál 2000 – aplikace Řízení výkonu	

Příloha 4

OSOBNÍ DOTAZNÍK

1. Osobní údaje			
Příjmení, titul	Jméno		fotografie
Rodné příjmení	Další předchozí příjmení		
Trvalé bydliště	Přechodné bydliště		
Tel. / e-mail	Datum narození	Místo narození	Rodné číslo
Státní občanství	Rodinný stav		Výpis z rejstříku trestů předložil Dne:
2. Nejvyšší ukončené vzdělání			
Stupeň (např. SŠ,VŠ...)	škola	obor	od - do
3. Další dovednosti, znalosti, schopnosti (řidičský průkaz, absolvovaná zákonná školení apod.)			
4. Jazykové znalosti			
jazyk	hodnocení (1 začátečník – 5 plynně)		druh zkoušky
	psaný projev	ústní projev	

Souhlasím s tím, aby osobní údaje, které jsem zaměstnavateli sdělil nebo sdělím v souvislosti se vznikem a trváním pracovního poměru, zařadil zaměstnavatel do svých informačních systémů, které spravuje a které slouží k plnění činností, které vykonává nejen jako zaměstnavatel, ale i jako podnikatel a subjekt vlastnických práv. Zároveň souhlasím s tím, že mé osobní údaje budou sloužit pro potřeby těch útvarů zaměstnavatele, které se na plnění příslušných činností v rámci své působnosti podílejí. Současně platí, že osobní údaje budou zpracovávány a spravovány výlučně pro účely související se zaměstnaneckým vztahem a v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů.

Souhlasím, aby má fotografie byla použita k identifikačním účelům na zaměstnaneckém průkazu a v interních médiích po dobu mého pracovního poměru u zaměstnavatele.

Prohlašuji, že mnou uvedené údaje jsou pravdivé. Jsem si vědom(a) toho, že nepravdivé údaje mohou vést ke zrušení pracovního poměru.

Místo:

Datum:

Podpis:

6. Prohlášení o střetu zájmů

Prohlašuji tímto, že v den podpisu pracovní smlouvy

Mám – nemám jiné pracovní poměry (či dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr) k jiným zaměstnavatelům

Jsem – nejsem majetkově či jinak (například člen orgánu společnosti) účasten na podnikání (činnosti) jiných právnických či fyzických osob se stejným nebo obdobným (byť jen částečně) předmětem činnosti jako je předmět činnosti jako má společnost O2 Czech Republic a.s..

Jméno společnosti	Je společnost nezisková (vyplňte ano/ne)	Dodavatel/zákazník O2 Czech Republic a.s. (vyplňte dodavatel / zákazník)	Funkce/majete (vyplňte název nebo výši podílu)

Pokud dojde během trvání pracovního poměru ke změně mající vliv na údaje uvedené v prohlášení o střetu zájmů, je zaměstnanec povinen vyplnit prohlášení s novými údaji a neprodleně předat personálnímu útvaru k aktualizaci. Jsem si vědom(a), že pokud by mohlo při výkonu mé funkce dojít ke střetu zájmů, nebudu se smět účastnit jakéhokoliv výběrového řízení, případně nákupu zboží či služeb.

Místo: Datum:

Podpis:

7. Upozornění - Závodní preventivní péče

V souladu s právními předpisy zajišťuje společnost O2 Czech Republic a.s. závodní preventivní péči pro své zaměstnance u nestátního zdravotnického zařízení Santé, s.r.o.. Záznam o zdravotní prohlídce je jednou z podmínek vzniku pracovního poměru.

O2 Czech Republic a.s., Za Brumlovkou 266/2, 140 22 Praha 4

Příloha 5

Členění odpovědí dotazníku dle pozice respondentů:

	Specialista		Specialista senior		Teamleader		Manažer	
	Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?							
Úřad práce	7	7%	2	8%	2	11%	0	0%
Webové stránky spol.	17	18%	6	23%	2	11%	0	0%
Internetové prac. Portály	26	27%	9	35%	4	22%	1	14%
Známí, přátelé	16	16%	6	23%	9	50%	5	71%
Noviny	15	15%	3	12%	0	0%	1	14%
Agentura	14	14%	0	0%	1	6%	0	0%
Jiné	2	2%	0	0%	0	0%	0	0%
	Za jak dlouho jste byl/a kontaktován/a?							
Okamžitě	6	6%	2	8%	1	6%	0	0%
Do 2 dnů	21	22%	10	38%	5	28%	1	14%
Do týdne	37	38%	11	42%	9	50%	3	43%
Více jak týden	33	34%	3	12%	3	17%	3	43%
	V rámci výběrového řízení jste absolvoval/a:							
Výběrový pohovor	90	93%	18	69%	11	61%	7	100%
Assessment Centrum	12	12%	22	85%	16	89%	7	100%
Zkouška jazykových dovedností	0	0%	1	4%	4	22%	1	14%
Testy prac. způsobilostí	0	0%	10	38%	6	33%	1	14%
Jiné	0	0%	0	0%	2	11%	7	100%
	Kdo vedl Váš pohovor?							
Vedoucí pracovník	63	65%	16	62%	5	28%	0	0%
Personalista	27	28%	5	19%	1	6%	1	14%
Vedoucí pracovník a personalista	7	7%	5	19%	12	67%	6	86%
	Jaká atmosféra panovala při výběrovém pohovoru?							
Klidná	25	26%	4	15%	4	22%	4	57%
Stresující	21	22%	9	35%	9	50%	2	29%
Přátelská	51	53%	13	50%	5	28%	1	14%
	Dozvěděl/a jste se při výběrovém řízení základní info o společnosti?							
Rozhodně ano	16	16%	7	27%	4	22%	5	71%
Spíše ano	40	41%	10	38%	10	56%	1	14%
Spíše ne	27	28%	9	35%	2	11%	1	14%
Rozhodně ne	14	14%	0	0%	2	11%	0	0%
	Byly Vám během pohovoru kladeny diskriminační otázky?							
Ano	3	3%	1	4%	0	0%	0	0%
Ne	94	97%	25	96%	18	100%	7	100%

	Vyhovovalo Vám prostředí, ve kterém pohovor probíhal?							
Rozhodně ano	21	22%	8	31%	7	39%	4	57%
Spíše ano	47	48%	12	46%	8	44%	1	14%
Spíše ne	25	26%	4	15%	1	6%	1	14%
Rozhodně ne	4	4%	2	8%	2	11%	1	14%
	Měla/a jste během pohovoru prostor na dotazy?							
Rozhodně ano	61	63%	10	38%	4	22%	2	29%
Spíše ano	26	27%	11	42%	11	61%	3	43%
Spíše ne	6	6%	3	12%	2	11%	1	14%
Rozhodně ne	4	4%	2	8%	1	6%	1	14%
	Jak dlouho trval Váš pohovor?							
Do 30 min	20	21%	6	23%	0	0%	0	0%
30 - 60 min	37	38%	10	38%	2	11%	0	0%
60 - 90 min	13	13%	4	15%	5	28%	1	14%
Více než 2 hodiny	27	28%	6	23%	11	61%	6	86%
	Do jaké míry byli členové výběrové komise připraveni?							
1	63	65%	18	69%	12	67%	5	71%
2	16	16%	4	15%	5	28%	1	14%
3	7	7%	3	12%	1	6%	0	0%
4	8	8%	0	0%	0	0%	0	0%
5	3	3%	1	4%	0	0%	1	14%
	Do jaké doby jste byl/a seznámen/a s výsledky výběrového řízení?							
Do dvou dnů	27	28%	16	62%	15	83%	4	57%
Do týdne	68	70%	10	38%	2	11%	3	43%
Do měsíce	2	2%	0	0%	1	6%	0	0%
	Obdržel/a jste adaptační plán?							
Ano	67	69%	18	69%	8	44%	4	57%
Ne	30	31%	8	31%	10	56%	3	43%
	Pokud ano, probíhala adaptace podle plánu?							
Ano, pravidelně, podle plánu	10	15%	8	44%	2	25%	3	75%
Ano, občas, s malými výjimkami	48	72%	9	50%	3	38%	1	25%
Ano, po upozornění zaměstnance	9	13%	1	6%	3	38%	0	0%
Ne, ani po upozornění zaměstnance	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Byl/a jste po příchodu seznámen/a s ostatními zaměstnanci?							
Rozhodně ano	43	44%	9	35%	9	50%	7	100%
Spíše ano	40	41%	11	42%	7	39%	0	0%
Spíše ne	12	12%	6	23%	1	6%	0	0%
Rozhodně ne	2	2%	0	0%	1	6%	0	0%

	Vedl Vás v prvních dnech mentor/coach?							
Ano	72	74%	17	65%	6	33%	3	43%
Ne	25	26%	9	35%	12	67%	4	57%
	Byl/a jste spokojen/a s činností Vašeho garanta?							
Rozhodně ano	28	39%	2	12%	0	0%	0	0%
Spíše ano	38	53%	13	76%	3	50%	2	67%
Spíše ne	5	7%	1	6%	2	33%	1	33%
Rozhodně ne	1	1%	1	6%	1	17%	0	0%
	Jakými školeními jste prošel/la během období adaptace?							
BOZP	97	100%	26	100%	18	100%	7	100%
Školení o ochraně informací	84	87%	10	38%	9	50%	4	57%
Školení o integrovaném systému řízení	19	20%	20	77%	16	89%	6	86%
Odpovídající profesní školení	97	100%	26	100%	18	100%	7	100%
Enviromentální politika společnosti	0	0%	0	0%	0	0%	7	100%
	Získal/a jste během adaptačního procesu všechny potřebné informace pro vykonání vaší pozice?							
Rozhodně ano	35	36%	7	27%	0	0%	0	0%
Spíše ano	52	54%	11	42%	1	6%	3	43%
Spíše ne	8	8%	8	31%	11	61%	3	43%
Rozhodně ne	2	2%	0	0%	6	33%	1	14%
	Jak hodnotíte proces vlastní adaptace?							
1	15	15%	6	23%	0	0%	0	0%
2	70	72%	14	54%	1	6%	2	29%
3	10	10%	4	15%	1	6%	3	43%
4	2	2%	2	8%	9	50%	2	29%
5	0	0%	0	0%	7	39%	0	0%
	Jste dle svého názoru schopen/schopna po uplynutí adaptační doby samostatné práce?							
Rozhodně ano	39	40%	8	31%	0	0%	1	14%
Spíše ano	50	52%	15	58%	4	22%	4	57%
Spíše ne	8	8%	3	12%	13	72%	2	29%
Rozhodně ne	0	0%	0	0%	1	6%	0	0%

Členění odpovědí dotazníku dle pobočky respondentů:

	Ostrava		Pardubice		Praha		Ústí nad Labem	
	Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?							
Úřad práce	9	19%	1	3%	1	3%	0	0%
Webové stránky spol.	9	19%	13	43%	1	3%	2	6%
Internetové prac. Portály	13	27%	7	23%	16	41%	4	13%
Známí, přátelé	7	15%	6	20%	17	44%	16	52%
Noviny	4	8%	0	0%	9	23%	6	19%
Agentura	4	8%	3	10%	5	13%	3	10%
Jiné	2	4%	0	0%	0	0%	0	0%
	Za jak dlouho jste byl/a kontaktován/a?							
Okamžitě	4	8%	1	3%	1	3%	3	10%
Do 2 dnů	15	31%	9	30%	10	26%	3	10%
Do týdne	21	44%	9	30%	13	33%	17	55%
Více jak týden	8	17%	11	37%	15	38%	8	26%
	V rámci výběrového řízení jste absolvoval/a:							
Výběrový pohovor	43	90%	30	100%	31	79%	22	71%
Assessment Centrum	19	40%	14	47%	15	38%	9	29%
Zkouška jazykových dovedností	2	4%	1	3%	1	3%	2	6%
Testy prac. způsobilostí	9	19%	4	13%	2	5%	2	6%
Jiné	2	4%	2	7%	4	10%	1	3%
	Kdo vedl Váš pohovor?							
Vedoucí pracovník	31	65%	20	67%	18	46%	15	48%
Personalista	10	21%	5	17%	9	23%	10	32%
Vedoucí pracovník a personalista	7	15%	5	17%	12	31%	6	19%
	Jaká atmosféra panovala při výběrovém pohovoru?							
Klidná	13	27%	10	33%	7	18%	7	23%
Stresující	9	19%	8	27%	12	31%	12	39%
Přátelská	26	54%	12	40%	20	51%	12	39%
	Dozvěděl/a jste se při výběrovém řízení základní info o společnosti?							
Rozhodně ano	12	25%	7	23%	3	8%	10	32%
Spíše ano	19	40%	7	23%	24	62%	11	35%
Spíše ne	13	27%	9	30%	10	26%	7	23%
Rozhodně ne	4	8%	7	23%	2	5%	3	10%
	Byly Vám během pohovoru kladeny diskriminační otázky?							
Ano	1	2%	2	7%	0	0%	1	3%
Ne	47	98%	28	93%	39	100%	30	97%

	Vyhovovalo Vám prostředí, ve kterém pohovor probíhal?							
Rozhodně ano	20	42%	9	30%	10	26%	1	3%
Spíše ano	23	48%	16	53%	20	51%	9	29%
Spíše ne	5	10%	4	13%	8	21%	14	45%
Rozhodně ne	0	0%	1	3%	1	3%	7	23%
	Měla/a jste během pohovoru prostor na dotazy?							
Rozhodně ano	29	60%	14	47%	21	54%	13	42%
Spíše ano	17	35%	9	30%	10	26%	15	48%
Spíše ne	2	4%	4	13%	3	8%	3	10%
Rozhodně ne	0	0%	3	10%	5	13%	0	0%
	Jak dlouho trval Váš pohovor?							
Do 30 min	9	19%	7	23%	8	21%	2	6%
30 - 60 min	9	19%	6	20%	17	44%	17	55%
60 - 90 min	10	21%	4	13%	5	13%	4	13%
Více než 2 hodiny	20	42%	13	43%	9	23%	8	26%
	Do jaké míry byli členové výběrové komise připraveni?							
1	36	75%	23	77%	21	54%	18	58%
2	7	15%	5	17%	6	15%	8	26%
3	4	8%	2	7%	5	13%	0	0%
4	1	2%	0	0%	5	13%	2	6%
5	0	0%	0	0%	2	5%	3	10%
	Do jaké doby jste byl/a seznámen/a s výsledky výběrového řízení?							
Do dvou dnů	28	58%	16	53%	7	18%	11	35%
Do týdne	18	38%	14	47%	32	82%	19	61%
Do měsíce	2	4%	0	0%	0	0%	1	3%
	Obdržel/a jste adaptační plán?							
Ano	30	63%	21	70%	22	56%	24	77%
Ne	18	38%	9	30%	17	44%	7	23%
	Pokud ano, probíhala adaptace podle plánu?							
Ano, pravidelně, podle plánu	10	33%	4	19%	6	27%	3	13%
Ano, občas, s malými výjimkami	17	57%	17	81%	13	59%	14	58%
Ano, po upozornění zaměstnance	3	10%	0	0%	3	14%	7	29%
Ne, ani po upozornění zaměstnance	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Byl/a jste po příchodu seznámen/a s ostatními zaměstnanci?							
Rozhodně ano	24	50%	13	43%	17	44%	14	45%
Spíše ano	16	33%	10	33%	17	44%	15	48%
Spíše ne	7	15%	6	20%	5	13%	1	3%
Rozhodně ne	1	2%	0	0%	0	0%	1	3%

	Vedl Vás v prvních dnech mentor/coach?							
Ano	35	73%	21	70%	24	62%	18	58%
Ne	13	27%	9	30%	15	38%	13	42%
	Byl/a jste spokojen/a s činností Vašeho garanta?							
Rozhodně ano	14	40%	8	38%	5	21%	3	17%
Spíše ano	16	46%	10	48%	17	71%	13	72%
Spíše ne	4	11%	3	14%	1	4%	1	6%
Rozhodně ne	1	3%	0	0%	1	4%	1	6%
	Jakými školeními jste prošel/la během období adaptace?							
BOZP	48	100%	30	100%	39	100%	31	100%
Školení o ochraně informací	36	75%	22	73%	23	59%	26	84%
Školení o integrovaném systému řízení	17	35%	18	60%	13	33%	13	42%
Odpovídající profesní školení	48	100%	30	100%	39	100%	31	100%
Enviromentální politika společnosti	2	4%	1	3%	3	8%	1	3%
	Získal/a jste během adaptačního procesu všechny potřebné informace pro vykonání vaší pozice?							
Rozhodně ano	14	29%	8	27%	15	38%	5	16%
Spíše ano	24	50%	15	50%	18	46%	10	32%
Spíše ne	9	19%	7	23%	5	13%	9	29%
Rozhodně ne	1	2%	0	0%	1	3%	7	23%
	Jak hodnotíte proces vlastní adaptace?							
1	7	15%	4	13%	7	18%	3	10%
2	32	67%	21	70%	20	51%	14	45%
3	6	13%	2	7%	2	5%	8	26%
4	2	4%	2	7%	9	23%	2	6%
5	1	2%	1	3%	1	3%	4	13%
	Jste dle svého názoru schopen/schopna po uplynutí adaptační doby samostatné práce?							
Rozhodně ano	12	25%	12	40%	19	49%	5	16%
Spíše ano	27	56%	11	37%	13	33%	22	71%
Spíše ne	8	17%	7	23%	7	18%	4	13%
Rozhodně ne	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%

Členění odpovědí dotazníku dle dosaženého vzdělání respondentů:

	Vysokoškolské		Středoškolské		Vyučen/a	
	Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?					
Úřad práce	3	5%	5	7%	3	16%
Webové stránky spol.	13	23%	11	15%	1	5%
Internetové prac. Portály	7	13%	27	37%	6	32%
Známí, přátelé	10	18%	17	23%	9	47%
Noviny	18	32%	1	1%	0	0%
Agentura	5	9%	10	14%	0	0%
Jiné	0	0%	2	3%	0	0%
	Za jak dlouho jste byl/a kontaktován/a?					
Okamžitě	4	7%	4	5%	1	5%
Do 2 dnů	11	20%	20	27%	6	32%
Do týdne	8	14%	41	56%	11	58%
Více jak týden	33	59%	8	11%	1	5%
	V rámci výběrového řízení jste absolvoval/a:					
Výběrový pohovor	53	95%	54	74%	19	100%
Assessment Centrum	40	71%	16	22%	1	5%
Zkouška jazykových dovedností	5	9%	1	1%	0	0%
Testy prac, způsobilostí	4	7%	12	16%	1	5%
Jiné	9	16%	0	0%	0	0%
	Kdo vedl Váš pohovor?					
Vedoucí pracovník	14	25%	57	78%	13	68%
Personalista	13	23%	15	21%	6	32%
Vedoucí pracovník a personalista	29	52%	1	1%	0	0%
	Jaká atmosféra panovala při výběrovém pohovoru?					
Klidná	14	25%	17	23%	6	32%
Stresující	11	20%	26	36%	4	21%
Přátelská	31	55%	30	41%	9	47%
	Dozvěděl/a jste se při výběrovém řízení základní info o společnosti?					
Rozhodně ano	14	25%	11	15%	7	37%
Spíše ano	23	41%	31	42%	7	37%
Spíše ne	18	32%	19	26%	2	11%
Rozhodně ne	1	2%	12	16%	3	16%
	Byly Vám během pohovoru kladeny diskriminační otázky?					
Ano	1	2%	3	4%	0	0%
Ne	55	98%	70	96%	19	100%

	Vyhovovalo Vám prostředí, ve kterém pohovor probíhal?					
Rozhodně ano	19	34%	16	22%	5	26%
Spíše ano	26	46%	33	45%	9	47%
Spíše ne	8	14%	19	26%	4	21%
Rozhodně ne	3	5%	5	7%	1	5%
	Měla/a jste během pohovoru prostor na dotazy?					
Rozhodně ano	20	36%	46	63%	11	58%
Spíše ano	25	45%	20	27%	6	32%
Spíše ne	9	16%	2	3%	1	5%
Rozhodně ne	2	4%	5	7%	1	5%
	Jak dlouho trval Váš pohovor?					
Do 30 min	4	7%	13	18%	9	47%
30 - 60 min	11	20%	32	44%	6	32%
60 - 90 min	4	7%	16	22%	3	16%
Více než 2 hodiny	37	66%	12	16%	1	5%
	Do jaké míry byli členové výběrové komise připraveni?					
1	28	50%	57	78%	13	68%
2	11	20%	11	15%	4	21%
3	4	7%	5	7%	2	11%
4	8	14%	0	0%	0	0%
5	5	9%	0	0%	0	0%
	Do jaké doby jste byl/a seznámen/a s výsledky výběrového řízení?					
Do dvou dnů	40	71%	13	18%	9	47%
Do týdne	15	27%	58	79%	10	53%
Do měsíce	1	2%	2	3%	0	0%
	Obdržel/a jste adaptační plán?					
Ano	39	70%	46	63%	12	63%
Ne	17	30%	27	37%	7	37%
	Pokud ano, probíhala adaptace podle plánu?					
Ano, pravidelně, podle plánu	8	21%	9	20%	6	50%
Ano, občas, s malými výjimkami	27	69%	29	63%	5	42%
Ano, po upozornění zaměstnance	4	10%	8	17%	1	8%
Ne, ani po upozornění zaměstnance	0	0%	0	0%	0	0%
	Byl/a jste po příchodu seznámen/a s ostatními zaměstnanci?					
Rozhodně ano	13	23%	40	55%	15	79%
Spíše ano	39	70%	17	23%	2	11%
Spíše ne	3	5%	15	21%	1	5%
Rozhodně ne	1	2%	1	1%	1	5%

	Vedl Vás v prvních dnech mentor/coach?					
Ano	38	68%	48	66%	12	63%
Ne	18	32%	25	34%	7	37%
	Byl/a jste spokojen/a s činností Vašeho garanta?					
Rozhodně ano	11	29%	14	29%	5	42%
Spíše ano	23	61%	28	58%	5	42%
Spíše ne	3	8%	4	8%	2	17%
Rozhodně ne	1	3%	2	4%	0	0%
	Jakými školeními jste prošel/la během období adaptace?					
BOZP	56	100%	73	100%	19	100%
Školení o ochraně informací	40	71%	53	73%	14	74%
Školení o integrovaném systému řízení	22	39%	30	41%	9	47%
Odpovídající profesní školení	56	100%	73	100%	19	100%
Enviromentální politika společnosti	7	13%	0	0%	0	0%
	Získal/a jste během adaptačního procesu všechny potřebné informace pro vykonání vaší pozice?					
Rozhodně ano	13	23%	24	33%	5	26%
Spíše ano	33	59%	27	37%	7	37%
Spíše ne	7	13%	17	23%	6	32%
Rozhodně ne	3	5%	5	7%	1	5%
	Jak hodnotíte proces vlastní adaptace?					
1	6	11%	11	15%	4	21%
2	32	57%	48	66%	7	37%
3	9	16%	4	5%	5	26%
4	5	9%	7	10%	3	16%
5	4	7%	3	4%	0	0%
	Jste dle svého názoru schopen/schopna po uplynutí adaptační doby samostatné práce?					
Rozhodně ano	23	41%	21	29%	4	21%
Spíše ano	24	43%	39	53%	10	53%
Spíše ne	8	14%	13	18%	5	26%
Rozhodně ne	1	2%	0	0%	0	0%